



# Trabajo Fin de Grado

## ANÁLISIS DE UN PROYECTO EMPRESARIAL: Leisure & Fitness

Autor

Pedro Javier Cascán Saz

Directora

Pilar Pellejero Castillo

Facultad de Economía y Empresa

2019

**Autor:** Pedro Javier Cascán Saz

**Directora del trabajo:** Pilar Pellejero Castillo

**Título del trabajo:** Análisis de un proyecto empresarial: Leisure & Fitness

**Titulación:** Grado en Finanzas y Contabilidad

**Resumen:**

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es el estudio del análisis de viabilidad de un proyecto empresarial, en concreto de un centro de actividades lúdico-deportivas dirigidas en el Casco Histórico de Zaragoza. Para ello, nos hemos basado en los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado en Finanzas y Contabilidad, poniendo en relación las asignaturas de los diferentes módulos y sus aplicaciones fuera del ámbito académico.

Esta memoria está dividida en capítulos para una mejor comprensión, comenzando por los apartados más teóricos, como el análisis del entorno y el estudio legal de la forma jurídica. Posteriormente, se lleva a cabo el plan de marketing y el análisis económico-financiero, junto con las posibles modificaciones de las variables mediante un análisis de sensibilidad.

Para finalizar, se recogen las conclusiones globales de los diferentes análisis realizados y se toma la decisión acerca de la puesta en funcionamiento, o no, de la empresa.

**Abstract:**

The goal of this Undergraduate Dissertation is to study the feasibility analysis of a business project, specifically a sports activities centre placed in the Historical Quarter of Zaragoza. For that, we have used all the knowledge acquired throughout the Degree in Finance and Accounting, relating the subjects of the different modules and their applications outside the academic sphere.

This report is divided into chapters for a better understanding, starting with the more theoretical sections, such as the analysis of the environment and the legal study of the legal form. Subsequently, the marketing plan and the economic-financial analysis are carried out, together with the possible modifications of the variables by means of a sensitivity analysis.

Finally, the overall conclusions of the different analyses carried out are collected and a decision is taken as to whether or not the company will be put into operation.

# Índice

1. Presentación del proyecto: .....	4
2. Justificación y objetivos del trabajo: .....	4
Capítulo 2: Análisis del entorno: .....	5
1) Entorno general: Análisis PEST .....	5
a) Factores Político-legales .....	5
b) Factores Económicos: .....	7
c) Factores Sociales: .....	9
d) Factores Tecnológicos .....	11
2) Entorno Especifico .....	11
a) Datos del sector .....	11
b) Competidores .....	13
c) Clientes .....	13
d) Proveedores .....	14
3) Fuerzas de Porter .....	14
4) Análisis DAFO: .....	15
Capítulo 3: Estudio Legal .....	16
1) Análisis de la forma jurídica elegida .....	16
2) Trámites administrativos .....	17
Capítulo 4: Plan de marketing: .....	21
1) Localización del local: .....	22
2) Logo .....	23
3) Horario de apertura .....	24
4) Promoción .....	24
5) Target .....	24
6) Actividades .....	26
7) Tarifas .....	26
8) Precios .....	27
9) Organigrama .....	28
Capítulo 5: Análisis económico: .....	28
1) Estudio técnico de la inversión inicial: .....	28
2) Horizonte temporal del estudio .....	29
3) Plan de financiación .....	29
4) Estimación de ingresos .....	30

5) Sueldos y salarios.....	31
6) Gastos.....	31
7) Resultados.....	32
<b>Capítulo 6: Análisis de viabilidad.....</b>	<b>33</b>
1) Flujos de caja.....	33
2) Tasa de actualización o coste medio ponderado de capital (CMPC) .....	33
3) Evaluación económica del proyecto .....	34
a) Valor Actual Neto (VAN) .....	34
b) Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) .....	35
c) Umbral de rentabilidad .....	35
4) Análisis de la sensibilidad.....	36
a) Incremento de los clientes.....	37
b) Reducción de los gastos de personal.....	37
c) Optimización de actividades ofertadas.....	38
d) Aumento de las cuotas .....	38
e) Combinación de factores .....	39
<b>Capítulo 7: Conclusiones .....</b>	<b>40</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>42</b>
<b>Webgrafía.....</b>	<b>43</b>
<b>Legislación.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>45</b>

### **Índice de tablas y gráficos**

<b>Tabla 2.1.1: Escenario Macroeconómico.....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla 2.1.2: Principales indicadores.....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 2.1.3: Proyecciones macroeconómicas de la economía española .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2.1.4: Datos demográficos zona Casco Histórico .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 2.2.1: Datos sector servicios.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 3.1: Tipos de empresas .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 4.3.1.: Horario.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 4.4.1: Población por Juntas Municipales .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 4.6.1.: Actividades.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 5.1.1.: Inversión inicial .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5.3.1.: Intereses .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 5.3.2.: Amortización préstamo .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 5.4.1.: Previsión de ingresos .....</b>	<b>30</b>

<b>Tabla 5.5.1.: Sueldos y salarios.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 5.5.2.: Seguridad Social a cargo de la empresa.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 5.6.1.: Gastos anuales .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5.7.1.: Cuenta de Resultados .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 6.1.1.: F. C. con financiación ajena .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 6.1.2.: F. C. sin financiación ajena .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 6.2.1.: CMPC .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 6.3.1.: Umbral de rentabilidad .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 6.4.1.: Ingresos (+10%, +25%, +50%) .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6.4.2.: Resultados y flujos de caja con incr. de ingresos (+10%, +25%, +50%) .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6.4.3.: Gastos de personal con reducción .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6.4.4.: Resultados y flujos de caja con reducción de gastos de personal .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 6.4.5.: Ingresos y gasto total personal con optimización de actividades.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 6.4.6.: Resultados y flujos de caja con optimización de actividades .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 6.4.7.: Ingresos con aumento de cuota .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 6.4.8.: Resultados y flujos de caja con aumento de cuota .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 6.4.9.: Ingresos totales y gastos de personal con combinación de factores.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 6.4.10.: Resultados y flujos de caja con combinación de factores .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 2.1.1: Datos desempleo .....</b>	<b>7</b>
<b>Gráfico 2.1.2: Población total de Zaragoza .....</b>	<b>9</b>
<b>Gráfico 2.1.3: Pirámide poblacional.....</b>	<b>10</b>
<b>Gráfico 2.2.1: Índices de cifra de negocios corregidos de efecto calendario.....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 2.2.2: Importancia de la condición física.....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 2.4.1: DAFO .....</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 4.0.1.: Género.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 4.0.2.: Edades .....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico 4.7.1.: Tarifas .....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 4.8.1.: Precio tarifa individual.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 4.8.2.: Precio tarifa plana .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 4.9.1.: Organigrama .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 6.3.1.: TIR.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 6.3.2.: Umbral de Rentabilidad .....</b>	<b>36</b>
<b>Índice de imágenes</b>	
<b>Imagen 2.1.1.: Obesidad por Comunidad Autónoma .....</b>	<b>11</b>
<b>Imagen 4.1.1.: Localización local (Barrio Magdalena) .....</b>	<b>23</b>
<b>Imagen 4.2.1.: Logo.....</b>	<b>23</b>

## **Capítulo 1: Introducción:**

### **1. Presentación del proyecto:**

Realizar un Trabajo de Fin de Grado sobre un proyecto empresarial significa aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de todo el grado y la obligación de repasar lo estudiado durante estos años, para que el trabajo cumpla con su objetivo final: valorar la viabilidad de un negocio analizando todos los puntos posibles.

La elaboración de un proyecto empresarial es algo imprescindible en la actualidad para recibir financiación por parte de una entidad bancaria, por lo que este trabajo debería servir de aproximación a lo que ocurre fuera del ámbito académico y nos prepara la vida real de un emprendedor.

### **2. Justificación y objetivos del trabajo:**

En los últimos años, la sociedad española está alcanzando niveles alarmantes de sobrepeso en todos los intervalos de edad, por lo que consideramos que la apertura de un centro especializado en actividades lúdico-deportivas en el Casco Histórico de Zaragoza es una magnífica manera de combinar la actividad física y el ocio.

Además, la elección de este tema como broche al Grado en Finanzas y Contabilidad también aduce a circunstancias personales, ya que hemos estado presentes en el cierre de un negocio de similares características, lo que nos hizo plantearnos el estudio de las causas que desencadenaron dicho cierre y plantear si pudiera haber sido evitado llevando a cabo un correcto estudio de viabilidad económico-financiera antes de la apertura.

El principal objetivo de este trabajo es tratar de averiguar hasta qué punto puede ser viable un negocio de estas características y recopilar los diferentes aspectos a tener en cuenta previamente a la puesta en funcionamiento.

Los objetivos específicos en cada parte del trabajo son los siguientes:

- Análisis del entorno
- Estudio legal
- Plan de marketing
- Análisis económico
- Análisis financiero

## **Capítulo 2: Análisis del entorno:**

### **1) Entorno general: Análisis PEST**

El análisis PEST (Grant, 2006) es una herramienta de análisis que se utiliza para analizar el entorno macroeconómico que puede afectar a la actividad de la empresa. Esto nos ayuda a poder identificar los factores que afectan tanto en el momento actual como en un futuro y así poder saber cómo reaccionar frente a las posibles situaciones que posamos encontrar.

PEST es un acrónimo y hace referencia a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

#### **a) Factores Político-legales**

En la actualidad realizar este análisis es un poco complicado, ya que vivimos en una época convulsa por los últimos acontecimientos.

En el Gobierno de España está al frente el PSOE con un gobierno en minoría, lo que le complica el poder aprobar sus propuestas, y siguen inmersos en lograr aprobar los Presupuestos.

Otro punto para analizar es lo acontecido en las elecciones andaluzas, con la entrada de VOX en el parlamento y su unión con PP y Ciudadanos, que ya se plantean repetir en las futuras elecciones nacionales, las cuales todavía no están anunciadas.

La situación de Venezuela también puede aceptar a la vida política española, ya que no existe un consenso sobre cómo actuar frente a esta situación.

Por ultimo, 2019 es año de elecciones municipales y autonómicas, por lo que, en Aragón, nos encontramos en un momento en el que los partidos están más centrados en hacer campaña que en llegar a acuerdos; de momento gobierna PSOE con apoyo de Podemos.

#### **Factores legales: Normativa aplicable:**

- Ley 16/2018, de 4 de diciembre, de la actividad física y el deporte de Aragón.
- Decreto 36/2011, de 8 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueban las condiciones técnicas de seguridad de las instalaciones deportivas.
- Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. (B.O.E. 2/03/2010).

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales de 31/1995 del 8 de noviembre. Actualizada por la ley 54/2003 reforma del marco normativo de PRL. (BOE 13/12/03).
- Real Decreto 39/1997 del 31 de enero, sobre los servicios de prevención:
  - Real Decreto 485/1997 del 14 de abril, sobre señalización.
  - Real Decreto 486/1997 del 23 de abril, sobre lugares de trabajo.
  - Real Decreto 487/1997 del 23 de abril, sobre manipulación de cargas.
  - Real Decreto 773/1997 del 30 de mayo, sobre las disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual.
  - Real Decreto 2177/1996 del 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación “NBE- CPI/96: Condiciones de protección contra incendios de los edificios”.
  - Real Decreto 1316/1989 del 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.
  - Decreto 2413/1973 del 20 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento electrotécnico para baja tensión.
- Decreto 81/1999, de 8 de junio, por el que se establecen normas sobre la ordenación de bares, restaurantes y cafeterías y establecimientos con música, espectáculo y baile (BOA 5-7-99.)

Al analizar la normativa aplicable podemos observar que los centros deportivos, gimnasios y otro tipo de establecimientos relacionados se encuentran dentro de un *vacío legal* puesto que se encuentran encuadrados dentro del grupo del comercio minorista, al no disponer de una regulación específica. Esta situación fue puesta en conocimiento de las autoridades por parte de la Unión de Consumidores de Aragón (UCA) en 2011<sup>1</sup>, sin recibir respuesta alguna.

---

<sup>1</sup> [https://www.heraldo.es/noticias/aragon/la\\_uca\\_pide\\_regulacion\\_los\\_gimnasios\\_ante\\_creciente\\_actividad.html](https://www.heraldo.es/noticias/aragon/la_uca_pide_regulacion_los_gimnasios_ante_creciente_actividad.html)



## b) Factores Económicos:

Actualmente nos encontramos en una situación un poco complicado de analizar, ya que los diferentes datos macros nos indican tendencias distintas.






Podemos ver en la *tabla 2.1.1: Escenario Macroeconómico* que el gasto en consumo va descendiendo de manera progresiva, lo que no es un buen indicio para crear un negocio. Otros datos negativos que observamos son los del PIB real que también desciende. Pero no todos los datos son negativos: la tasa de paro va disminuyendo, lo que es una buena noticia para el ocio, ya que, si la gente puede trabajar, tiene más capacidad económica para poder invertir en gastos no esenciales para la vida diaria.

Tabla 2.1.1: Escenario Macroeconómico

PIB real por componentes de demanda	2017	2018	2019
<b>Gasto en consumo final nacional privado (a)</b>	2,5	2,3	1,7
<b>Gasto en consumo final de las AA.PP.</b>	1,9	1,9	1,4
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	4,8	5,7	4,4
<b>Demanda Nacional (*)</b>	2,9	2,9	2,2
<b>Exportación de bienes y servicios</b>	5,2	2,4	2,8
<b>Importación de bienes y servicios</b>	5,6	3,5	3,1
<b>Saldo exterior (*)</b>	0,1	-0,3	-0,1
<b>PIB real</b>	3	2,6	2,2
<b>PIB a precios corrientes: % variación</b>	4,3	3,6	3,8
<b>PRECIOS - Deflactor del PIB</b>	1,2	1	1,7
<b>Empleo total (b)</b>	2,9	2,5	1,8
<b>Tasa de paro (% población activa)</b>	17,2	15,5	14

Fuente: (Gobierno de España, 2019)

Gráfico 2.1.1: Datos desempleo

España: Tasa de desempleo 2018			
	Tasa de desempleo	Desempleo hombres	Desempleo mujeres
Noviembre 2018	14,7% 	13,3% 	16,3% 
Octubre 2018	14,8% 	13,5% 	16,4% 
Septiembre 2018	14,9% 	13,5% 	16,5% 
Agosto 2018	15,0% 	13,6% 	16,7% 
Julio 2018	15,1% 	13,6% 	16,8% 
Junio 2018	15,2% 	13,7% 	16,9% 
Mayo 2018	15,4% 	13,9% 	17,2% 
Abril 2018	15,7% 	14,1% 	17,5% 
Marzo 2018	16,0% 	14,4% 	17,7% 
Febrero 2018	16,2% 	14,6% 	18,1% 
Enero 2018	16,4% 	14,7% 	18,2% 
Diciembre 2017	16,4% 	14,8% 	18,3% 

Fuente: (Expansión, 2019)

En este *gráfico 2.1.1: Datos desempleo*, podemos ver que la tasa de paro se ha disminuido, incluso siendo menor a final de año que los datos de verano, que suelen ser los mejores datos a la estacionalidad que tenemos en España.

Tabla 2.1.2: Principales indicadores

Indicador	Fecha	Aragón		España	
		Valor	%	Valor	%
<b><u>IPC. Índice de precios de consumo</u></b>	dic-18	104,2	1,2	104,4	1,2
<b><u>Afiliaciones en alta SS (media mensual)</u></b>	dic-18	567.182	2,3	19.024.165	3,1
<b><u>Paro registrado (personas)</u></b>	dic-18	66.179	-6,4	3.202.297	-6,2
<b><u>EPA. Tasa de actividad (%)</u></b>	III T/18	58,79	0,5	58,73	-0,2
<b><u>EPA. Tasa de paro (%)</u></b>	III T/18	9,87	-0,6	14,55	-1,8
<b><u>IPI. Índice de producción industrial</u></b>	nov-18	115,7	-0,3	109,5	-2,8
<b><u>ICM. Índice comercio al por menor</u></b>	nov-18	108,9	3,1	110,5	3,5
<b><u>IASS. Índice actividad sector servicios</u></b>	nov-18	121,4	4,5	120,6	5,7
<b><u>Pernoctaciones en hoteles</u></b>	dic-18	373.998	-4,6	16.626.731	2,6
<b><u>ETCL. Coste laboral trabajador/mes (€)</u></b>	III T/18	2.358,12	1,4	2.499,87	1,9

Fuente: (Instituto Aragonés de Estadística, 2019)

En la *Tabla 2.1.2: Principales indicadores* podemos ver una comparativa entre los datos de España y los de Aragón y podemos observar que en la comunidad el paro desciende más que a nivel nacional, lo cual es un gran dato puesto que nuestro público objetivo son los habitantes locales y regionales.

Dentro de los factores económicos, nos gustaría hacer referencia al *índice armonizado de precios de consumo* (IAPC), ya que serán los datos que se utilizarán para la estimación de los gastos e ingresos para los años futuros.

Tabla 2.1.3: Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2018-2021)

	2017	2018	Proyección. Diciembre 2018		
			2019	2020	2021
PIB	3,0	2,5	2,2	1,9	1,7
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	2,0	1,8	1,6	1,6	1,7
Empleo (puestos de trabajo equivalente)	2,9	2,5	1,6	1,6	1,6
Tasa de paro (porcentaje de la población activa). Datos fin de período	16,5	14,6	14,1	12,9	12,2

FUENTES: Banco de España e Instituto Nacional de Estadística.  
Último dato publicado de la CNTR: tercer trimestre de 2018.

a. Fecha de cierre de las predicciones: 28 de noviembre de 2018.

Fuente (Banco de España, 2019)

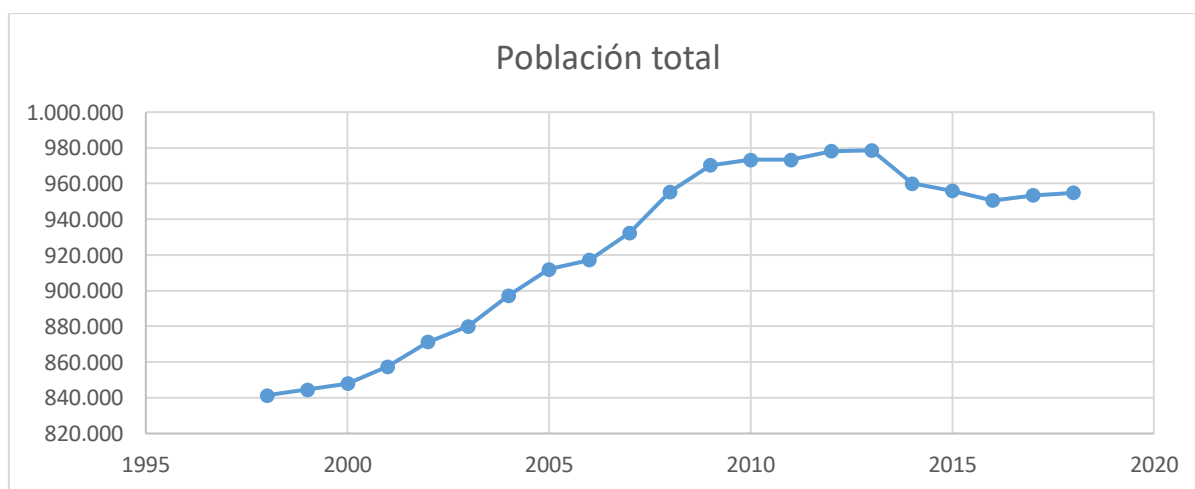
Para el año 2022 se utilizará el 1,72% y para el año 2023 el 1,75% como valores de inflación. No hemos querido incrementar dichos valores demasiado ya que, en los periodos anteriores, como se observa en la *Tabla 2.1.3: Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2018-2021)*, la evolución no ha sido demasiado grande.

### c) Factores Sociales:

Para comenzar, vamos a analizar a la demografía de Zaragoza, si bien es cierto que el público objetivo de la empresa es muy amplio debido a la variedad de actividades que ofrecemos, pudiendo encontrarnos con gente desde los 15 hasta los 100 años, sin ningún tipo de exclusión.

Nota: Los datos son del año 2018, ya que los de este año no se han logrado encontrar.

Gráfico 2.1.2: Población total de Zaragoza

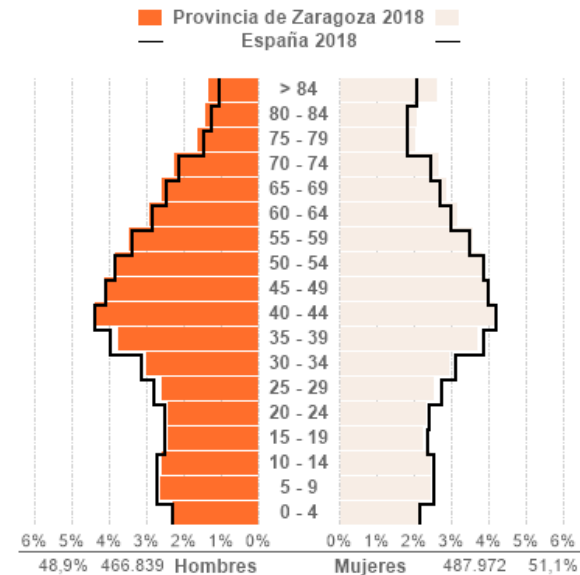


Fuente: (Portal Estadístico, 2018)

Podemos observar en el *gráfico 2.1.2: Población total de Zaragoza* que, desde 2010 la población de Zaragoza se estabilizó con un ligero aumento hasta 2013 para posteriormente caer un poco, si bien es cierto que el último año ha remontado hasta llegar a los 954.811 en el año 2018.

Como se contempla en el *gráfico 2.1.3: Pirámide poblacional*, la parte más ancha de ésta se encuentra entre los 35 y 65 años, lo que podría considerarse un buen dato para nuestros intereses, ya que ese grupo de edades, al encontrarse en plena edad de trabajar, puede disponer de un mayor nivel adquisitivo que las personas de otros grupos de edad. También podemos observar que la diferencia entre hombres y mujeres se compensa en los tramos de edad, aunque el porcentaje de mujeres es más estable que el de hombres.

Gráfico 2.1.3: Pirámide poblacional



Fuente: (Portal Estadístico, 2018)

Tabla 2.1.4: Datos demográficos zona Casco Histórico

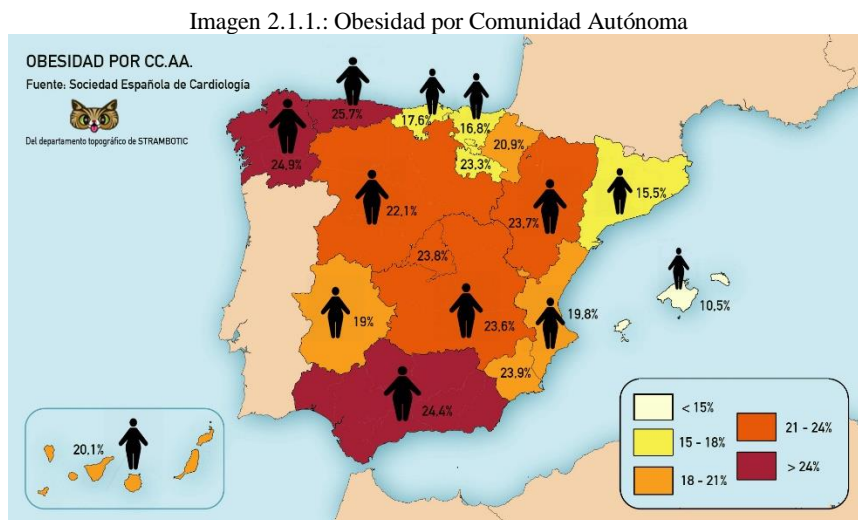
EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL Nº
	Nº	%	Nº	%	
0-4	813	3,71	801	3,37	1.614
5-9	1.019	4,65	1.014	4,27	2.033
10-14	1.047	4,78	976	4,11	2.023
15-19	903	4,12	889	3,74	1.792
20-24	985	4,50	977	4,11	1.962
25-29	1.198	5,47	1.228	5,17	2.426
30-34	1.510	6,89	1.517	6,38	3.027
35-39	1.913	8,73	1.799	7,57	3.712
40-44	2.163	9,87	1.995	8,39	4.158
45-49	2.148	9,81	1.951	8,21	4.099
50-54	1.794	8,19	1.762	7,41	3.556
55-59	1.499	6,84	1.531	6,44	3.030
60-64	1.225	5,59	1.319	5,55	2.544
65-69	1.048	4,78	1.270	5,34	2.318
70-74	824	3,76	1.184	4,98	2.008
75-79	682	3,11	995	4,19	1.677
80-84	551	2,52	1.049	4,41	1.600
>84	585	2,67	1.517	6,38	2.102
TOTAL	21.907	47,96	23.774	52,04	45.681

Fuente: (Servicio de Organización y SSGG., 2018)

Centrándonos en una zona, hemos querido analizar a situación demográfica de la zona del Casco Histórico de Zaragoza, que, como se indica en la introducción, es dónde nos situaremos y es nuestro mayor foco de atracción de clientes. La decisión de la ubicación se encuentra en el plan de marketing, que se expondrá más adelante.

Podemos observar en la *Tabla 2.1.3.* que los datos son similares a los de la ciudad: el mayor grueso de población se encuentra entre los 30 y los 70 años y los datos entre sexos no son muy diferentes entre ellos, aunque se aprecia ligeramente que hay mayor cantidad de hombres que mujeres en esa franja de edad.

Otro punto a estudiar dentro del análisis social es el tema mencionado en la introducción: el sobrepeso. Según un estudio de la Revista Española de Cardiología, el 23,7% de los aragoneses padecen sobrepeso, lo cual es muy preocupante a pesar de estar en la media del país.



Fuente: (Sociedad Española de Cardiología, 2018)

Este factor es socialmente negativo pero positivo para los intereses de nuestro negocio, ya que existe una mayor concienciación respecto a esta enfermedad y el servicio que pretendemos proporcionar ayudará a rebajar dichas tasas.

#### d) Factores Tecnológicos

El siglo XXI se caracteriza por grandes avances tecnológicos y la *era digital*, especialmente con la llegada de los teléfonos inteligentes y la utilización masiva de las redes sociales.

Se va a diseñar una aplicación para el móvil, en la que los usuarios puedan tener toda la información sobre las actividades y poder confirmar su asistencia de manera telemática.

Además, para llevar la contabilidad de la empresa, se hará uso de una aplicación que facilite el análisis de la situación de la empresa en cada momento.

### 2) Entorno Especifico

#### a) Datos del sector

Nuestra empresa se encuentra englobada en el sector servicios, por lo que se han buscado datos estadísticos de dicho sector.

Tabla 2.2.1: Datos sector servicios

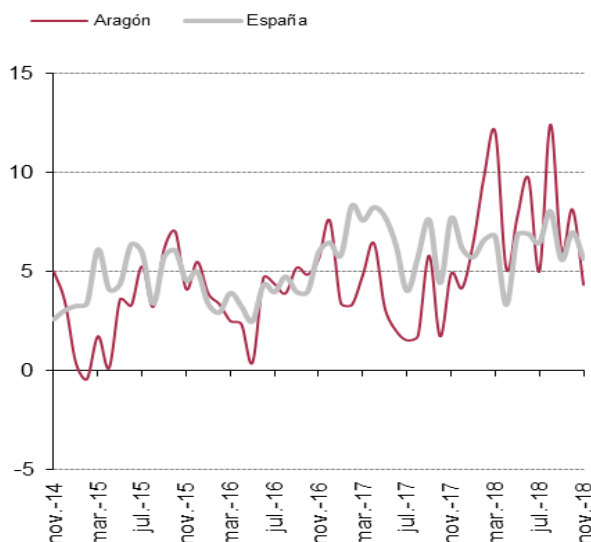
**Número de empresas, personal ocupado y cifra de negocios por secciones de actividad. Año 2016**

Sección de actividad	Número de empresas		Personal ocupado		Cifra de negocios	
	Total	% sobre el total	Media anual	% sobre el total	Millones de euros	% sobre el total
Transporte y almacenamiento	196.166	12,7	854.350	14,2	106.712	22,7
Hostelería	306.851	19,8	1.401.056	23,3	66.632	14,1
Información y comunicaciones	67.437	4,4	460.593	7,7	79.771	16,9
Actividades inmobiliarias	169.031	10,9	238.428	4,0	25.689	5,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas	394.359	25,5	1.018.950	16,9	85.880	18,2
Actividades administrativas y servicios auxiliares	165.551	10,7	1.397.438	23,2	69.402	14,7
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	90.407	5,8	326.606	5,4	28.034	6,0
Otros servicios (excepto actividades asociativas)	156.721	10,1	317.868	5,3	8.930	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>1.546.525</b>	<b>100,0</b>	<b>6.015.289</b>	<b>100,0</b>	<b>471.050</b>	<b>100,0</b>

Fuente (Instituto Nacional de Estadística, 2018)

Los datos que nos interesan de la *Tabla 2.2.1: Datos sector servicios* son los de *Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento*, que es en la que nos incluimos nosotros. Podemos observar que dentro del sector solo significa un 5,8% sobre el total, lo que va en concordancia con el resto de los otros datos mostrados en la tabla en términos porcentuales.

Gráfico 2.2.1: Índices de cifra de negocios corregidos de efecto calendario.



Fuente (Instituto Aragonés de Estadística, 2019)

Podemos apreciar en el *gráfico 2.2.1: Índices de cifra de negocios corregidos de efecto calendario*, que la línea que representa Aragón tiene mayor variación que los datos que

representa a España, pero lo realmente importante para nosotros es que los últimos datos son muy parecidos a los del nivel nacional, en torno al 5%.

Como se cuenta en el artículo de (Fernández, 2018), la industria que se encuentra vinculada a las actividades deportivas da empleo a 195.000 personas y las cadenas de gimnasios registraron una cifra de negocios de 950 millones de euros en 2017, un 6% más que en el ejercicio anterior.

### **b) Competidores**

Dentro de los competidores nos encontramos frente a una gran variedad de posibilidades, entre las que podemos destacar a gimnasios, locales de actividades específicas e incluso los centros cívicos, sin poder destacar unos por encima de otros ya que compartimos con ellos algunas actividades a pesar de no desarrollar el mismo estilo de negocio. Entre ellos, destacan *Fitness Place*, *Rapid Fit & Well*, *Go!Yoga Zaragoza*, *EWE Pilates*, *Studio Pilates*, *Equilibre Zaragoza* y el *CDM Alberto Maestro*.

### **c) Clientes**

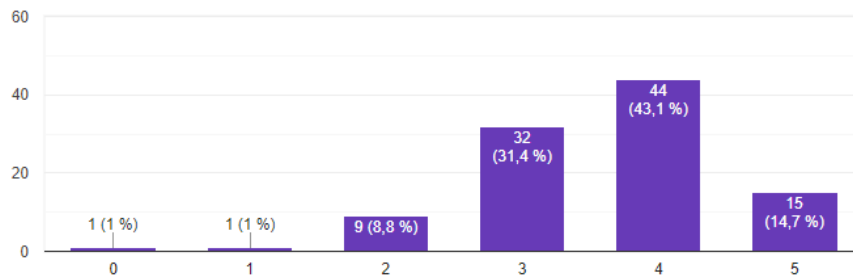
Como se ha mencionado anteriormente, nuestro público objetivo es muy amplio, ya que el pilar en el que se fundamenta el negocio es el amplio abanico de actividades para atraer a personas de todo tipo de edades y gustos.

Después de haber consultado varios informes y artículos relacionados con este tema, se aprecia que las personas cada vez nos preocupamos más por nuestro aspecto físico e intentamos mantenernos en forma para vernos mejor, además de que nos ayuda a mejorar nuestra salud.

Para delimitar nuestros clientes potenciales, se llevó a cabo estudio de mercado mediante para una muestra de 144 individuos de diferentes grupos de edad, de los cuales se utilizarán los 102 que indicaron que les gusta realizar actividades deportivas fuera de su horario laboral, que son nuestro público objetivo. Parte de dicha encuesta también será utilizada posteriormente en el Plan de Marketing.

Una de las preguntas realizadas en la encuesta fue la de *¿de 0 a 5, qué importancia le das a tu condición física?*, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Gráfico 2.2.2: Importancia de la condición física



Fuente (Creación propia)

Se puede observar que los encuestados se sitúan principalmente en el extremo derecho, lo cual implica una alta importancia, que eleva la predisposición a realizar actividades físicas.

#### d) Proveedores

Al ser una empresa que se dedica a proporcionar un servicio, nos encontramos que no tenemos proveedores como tales, ya que para el funcionamiento solo se necesita la utilización del inmovilizado adquirido para la apertura y la contratación de profesores especializados en las distintas áreas.

### 3) Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) afirma que *el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de 5 fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.*

Dichas fuerzas son: la amenaza de nuevos competidores, el poder de la negociación de los diferentes proveedores, el poder negociador con los diferentes tipos de clientes, la amenaza de productos sustitutivos y el grado de rivalidad de la industria.

#### a) Amenaza de nuevos competidores

Nos encontramos en un sector que es muy fácil penetrar en él, ya que no hay grandes barreras de entrada, por lo que el riesgo es muy alto. Además, como hemos podido ver, cada vez aparecen más gimnasios, que son potenciales competidores nuestros.

#### b) Poder de negociación de los proveedores

En este caso es nulo, ya que como se ha mencionado en el análisis del entorno específico, nuestra empresa, por encontrarse en el sector servicios y debido al tipo de negocio que desarrolla, no tiene necesidad de tener proveedores.



### **c) Poder de negociación de los clientes**

Medio-bajo: si bien es cierto que cada vez existen más alternativas para realizar este tipo de actividades, se debe tener en cuenta la situación económica de la sociedad y que los precios se encuentran ya fijados con anterioridad al momento en que decidan contratar nuestro servicio.

### **d) Amenaza de productos sustitutivos**

Media – alta, ya que actualmente, gracias a Internet y a diferentes plataformas se puede acceder a múltiples tutoriales con los que puedes aprender a bailar o que te guían a la hora de realizar las diferentes actividades como pueden ser yoga o pilates.

### **e) Rivalidad en el sector**

Alta: debido a que nuestras actividades se pueden realizar en otros tipos de centros, nos encontramos frente a un gran nivel de competitividad, por lo que debemos intentar diferenciarnos lo máximo posible, ofreciendo un servicio más especializado.

## **4) Análisis DAFO:**

Citando a Guerras y Navas (2007), el análisis DAFO es *un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, que muestra de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo, y que proporciona una visión global de la situación de la empresa para diseñar la estrategia.*

DAFO es el acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, siendo las debilidades y fortalezas componentes del análisis interno mientras que las amenazas y las oportunidades corresponden al análisis externo.

**Debilidades:** La falta de experiencia y no ser conocidos son las mayores debilidades, ya que nos enfrentamos a una gran competencia, entre las que destacan las multinacionales con grandes presupuestos. La obtención de financiación para llevar a cabo el proyecto también es una debilidad, puesto que, aunque en la actualidad los bancos conceden préstamos con más facilidad que en años anteriores, siguen existiendo restricciones.

**Amenazas:** Destacan Internet, ya que pone a disposición de los futuros clientes herramientas para aprender por su propia cuenta, además de una posible vuelta a una situación de crisis económica y la propia elevada competencia en el sector.

**Fortalezas:** Situación geográfica, al estar situado en el centro de la ciudad y con buenas combinaciones de transporte público. Relación personal con los clientes, algo que

nuestros competidores tienen más complicado poder ofrecer. Profesores especializados en la materia que imparten. Conocimiento de las redes sociales para hacer llegar el servicio a un mayor número de personas.

**Oportunidades:** Las mayores oportunidades que se observan para este tipo de negocio es el incremento por la preocupación por la salud y el estado físico y el alto ritmo de crecimiento del mercado del ocio, además de la diferenciación del servicio proporcionado.

Gráfico 2.4.1: DAFO



Fuente: Creación propia

## Capítulo 3: Estudio Legal

### 1) Análisis de la forma jurídica elegida

Para llevar a cabo el análisis de la forma jurídica es preciso conocer las diversas opciones que existen dentro del país. Para ello, se ha realizado un breve resumen de las más comunes y las que más se adaptan al tipo de proyecto que se pretende desarrollar.

Tabla 3.1: Tipo de empresas

Tipo de empresa	N.º socios	Capital	Responsabilidad
<b>Empresario Individual (Autónomo)</b>	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Anónima</b>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente (creación propia basada en (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2018))

Una vez analizadas las distintas opciones, se ha decidido apostar por una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que permite crear la empresa con un único socio, una mínima aportación inicial de 3.000€ y en la que solamente se responde ante las deudas con el patrimonio de la sociedad, sin verse afectado el patrimonio personal.

Las ventajas y desventajas de las S.R.L., basadas en (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2018) las hemos resumido a continuación:

#### **Principales ventajas de las Sociedades de Responsabilidad Limitada:**

- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3.000€
- Libertad de la denominación social.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.

#### **Principales inconvenientes de las Sociedades de Responsabilidad Limitada:**

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.

#### **2) Trámites administrativos**

Para estos trámites hemos acudido a (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2018) para obtener la información.

##### **a) Trámites para la constitución y adopción de personalidad jurídica:**

- **Registro Mercantil Central:** Certificación negativa del nombre de la sociedad.
- **Agencia Tributaria:** Solicitud del Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional. Una vez inscrita la empresa en el Registro Mercantil, se procederá a la solicitud del Número de Identificación Fiscal definitivo.
- **Notaria:** Firma de la escritura de constitución de la sociedad.

- **Consejerías de Hacienda de las CC.AA.:** Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPyAJD). La creación de empresas está exenta del pago de este impuesto.
- **Registro Mercantil Provincial:** Inscripción de la empresa.

En este punto nos hemos ayudado de la información que nos ofrece (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2018)

## **b) Trámites para la puesta en marcha:**

### **I. Generales:**

#### **a. Agencia Tributaria (AEAT):**

- **Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores:** Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.
- **Impuesto sobre Actividades Económicas:** Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.

#### **b. Tesorería General de la Seguridad Social:**

- **Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA):** Régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos (empresarios individuales), comuneros y los socios y administradores de algunas sociedades.
- **Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social:** El alta en el régimen de la Seguridad Social que corresponda en cada caso, estará condicionado al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social.

#### **c. Inspección Provincial de Trabajo:**

- **Obtención y legalización del Libro de Visitas:** No se impone a las empresas, adquirir o diligenciar cualquier clase de libro para anotar las actuaciones de la Inspección de Trabajo.

**d. Registro Mercantil Provincial:**

- **Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad:** La legislación actual obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro (de actas, de socios o de acciones) y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial.
- **Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales:** Todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar los siguientes documentos contables: un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

**e. Autoridades de certificación:**

- **Obtención de un certificado electrónico:** El certificado electrónico posibilita firmar documentos electrónicos e identificar inequívocamente al propietario de la firma.

**II. Según la actividad:**

**a. Ayuntamientos:**

- **Licencia de actividad:** Licencias de instalaciones y obras, licencias de actividad y licencias de funcionamiento.

**b. Otros organismos oficiales y/o registros:**

- **Inscripción en los mismos:** En función de la actividad desarrollada se deberá comunicar con carácter obligatorio el inicio de la actividad en aquellas administraciones, autoridades y/o registros.

**c. Agencia Española de Protección de Datos:**

- **Registro de ficheros de carácter personal:** Obligación de los responsables de gestionar datos de carácter personal para garantizar el derecho a la protección de dichos datos.

### **III. Contratación de trabajadores:**

#### **a. Tesorería General de la Seguridad Social:**

- **Inscripción de la empresa:** La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización).
- **Afiliación de trabajadores:** Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social.
- **Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social:** Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.

#### **b. Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE):**

- **Alta de los contratos de trabajo:** Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena.

#### **c. Consejería de Trabajo de la CCAA:**

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo:** Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.

#### **d. Inspección Provincial de Trabajo:**

- **Obtención del calendario laboral:** Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en lugar visible.

### **IV. Complementarios:**

- #### **a. Registro de signos distintivos:**
- Los Signos Distintivos se utilizan en la industria y en el comercio para distinguir los productos o servicios de una empresa de las demás concurrentes en el mercado.

## V. Trámites de carácter específico

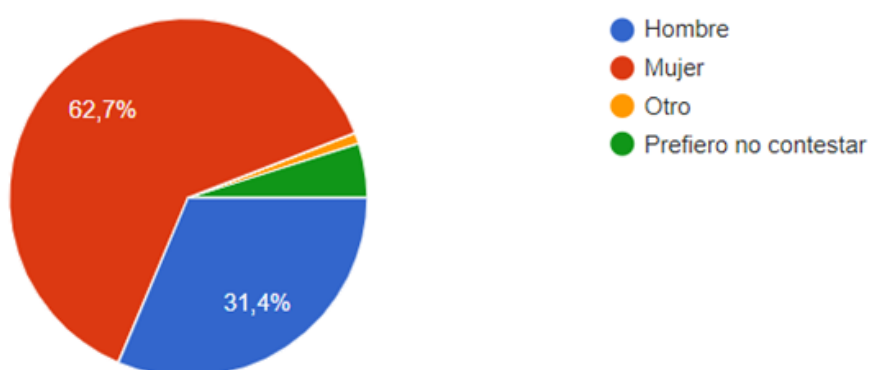
- Al no estar incluidos en ninguno de los casos recogidos en la normativa, no es necesario llevar a cabo ningún trámite de carácter específico.

### Capítulo 4: Plan de marketing:

Para poder realizar en condiciones el plan de marketing nos hemos apoyado en los resultados obtenidos en una encuesta realizada a personas de ambos sexos y de diferentes edades como se puede apreciar en los gráficos que se muestran a continuación. Estos datos son los resultados obtenidos de 102 encuestas, que pasaron una pregunta filtro para detectar que eran válidos para la realización de este cuestionario.<sup>2</sup>

Sobre dicha encuesta se hace referencia en el capítulo 2.

Gráfico 4.1.: Género



Fuente (Creación propia)

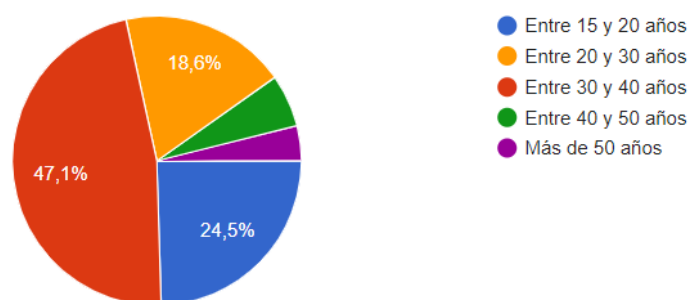
Como podemos apreciar en el *Gráfico 4.0.1.: Género*, un 62,7% de los encuestados son mujeres y un 31,4% hombres, lo que puede ser un porcentaje muy similar al que acuda a nuestra empresa, porque, aunque las actividades no distinguen entre sexos, sí que sabemos que suelen ser de mayor preferencia para las mujeres.

Mientras que en el *Gráfico 4.2.: Edades* podemos observar que las edades de los encuestados oscilan entre los 15 años y más de 50 años. Siendo el grupo de edad más impórtate el de entre los 30 y 40 años, ya que son los que se encuentran más predispuestos a realizar diferentes actividades y ya tienen un sueldo que les permite poder unirse a empresas de nuestro sector.

---

<sup>2</sup> La encuesta completa se puede ver en el Anexo

Gráfico 4.0.2.: Edades



Fuente (Creación propia)

Para que nos fuera de más utilidad esta encuesta, se realizaron preguntas divididas en diferentes niveles y a la hora de preguntar por las actividades que se pueden llegar a realizar en nuestra empresa las dividimos en 3 grupos, Fitness, Baile & Danza y Salud & Bienestar para poder hacernos una mejor idea de los intereses de nuestros potenciales clientes.

### 1) Localización del local:

El local se encuentra en el distrito del Casco Histórico, más en concreto en el barrio de la Magdalena.

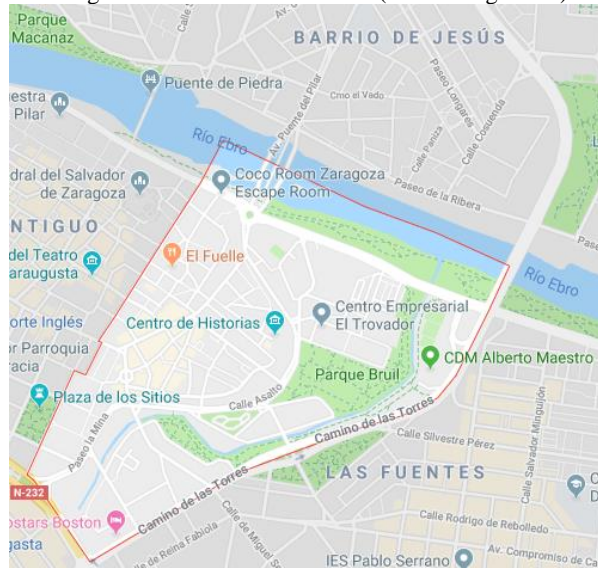
La elección de esta ubicación se fundamenta en dos aspectos: en primer lugar, hemos escogido un lugar céntrico que permita abarcar al mayor número de personas y ofrezca una mayor accesibilidad del transporte público para que los clientes puedan llegar sin dificultad, mientras que segundo lugar requerimos de un local grande el cual poder adecuar a nuestras necesidades.

Otro factor que también hemos tenido en cuenta para seleccionar una localización geográfica como la Magdalena, es que actualmente es un barrio cultural en el que se llevan a cabo diferentes actividades lúdicas que nos puede ayudar a conseguir la atención de clientes potenciales.

El local tiene 350 metros cuadrados, y se dividirá en: 2 salas de 80 metros cuadrados cada una para la realización de las actividades, una recepción, una oficina y vestuarios.



Imagen 4.1.1.: Localización local (Barrio Magdalena)



Fuente (Google, 2019)

## 2) Logo

Para que nuestros clientes puedan asociar nuestra empresa a un nombre y un logo, se decidió que lo mejor era crear un logo que mostrara el sentimiento de nuestra empresa y resultara atrayente y reconocible para nuestros futuros clientes.

En el logo podemos ver dos imágenes: por un lado, un grupo de bailarinas y por otro una silueta haciendo yoga, lo cual intenta combinar el alma de la empresa: movimiento y relajación, que abarca los servicios ofrecidos.

Imagen 4.2.1.: Logo



Fuente (Creación propia)

El nombre de nuestra empresa será *Leisure & Fitness*. *Leisure* significa *ocio* es inglés y *fitness* es una palabra inglesa pero comúnmente utilizada en español, que significa *estado de forma o buena forma*, lo cual representa lo que se pretende ofrecer en nuestra empresa.

### 3) Horario de apertura

El horario previsto es de lunes a viernes será de 10:00-13:00 por las mañanas y de 16:00–22:00 por las tardes, los sábados será de 10:00-13:00 por las mañanas, cerrando por las tardes y los domingos se cierra por las mañanas y estará abierto de 16:00-22:00.

El local permanecerá cerrado en el mes de agosto, por vacaciones.

A continuación, se muestra un posible horario con las actividades impartidas.

Tabla 4.3.1.: Horario

HORARIO							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10	Pilates	Espalda Sana	Yoga	Pilates	Danza del vientre	Tonificación	
11	Kizomba	Tonificación Tren Superior	Gimnasia de mantenimiento	Fitball		Danza del Vientre	
12	Danza del Vientre		Danza del vientre			Salsa (iniciación)	
16				Tonificación	Tonificación		Kizomba
17	Chi kung	Baile en línea	Yoga	Dance Fitness	Pilates		Salsa cubana
18	Yoga	Mindfulness	Baile de salón	Espalda Sana	Bachata (iniciación)		Salsa en línea
19	Fitball	Pilates	Tai Chi	Tonificación	Bachata (medio)		
20	Cardio Box	Zumba	Salsa (iniciación)				
21	Salsa Estilo Femenino	Espalda Sana	Fitball				

Fuente (Creación propia)

### 4) Promoción

Para la promoción de la empresa se van a llevar diferentes campañas publicitarias, enfocadas a sus distintos medios.

Se realizará una campaña en Internet, con la creación de perfiles en las redes sociales, creación de una página web, creación de una *app* para los móviles y la creación de una campaña de posicionamiento en las búsquedas.

Por otro lado, se llevará a cabo una campaña publicitaria en la ciudad, alquilando dos marquesinas durante el mes anterior a la apertura con el anuncio de inauguración y una vez abierta la empresa, durante los primeros meses, se alquilará una marquesina donde se publicitarán las diferentes promociones para atraer a un amplio número de clientes.

En último lugar se realizará el reparto de flyers en diferentes puntos de la ciudad, tanto las semanas previas a la apertura, como una vez esté en funcionamiento la empresa.

### 5) Target

Sobre este tema se ha hablado a lo largo de este trabajo, ya que es un punto de alto interés para la realización de diferentes análisis.

Como se ha mencionado, nuestro *target* es toda aquella persona que quiera realizar actividades físicas y lúdicas en su tiempo libre, sin importar la edad o la condición física

que tenga, aunque vamos a centrarnos principalmente en la población del Casco Histórico.

En la *Tabla 4.4.1.: Población por Juntas Municipales*, podemos ver los datos de población distribuidos por juntas municipales y dichos datos a la vez desglosados por género, lo que consideramos que puede ser de utilidad.

Tabla 4.4.1: Población por Juntas Municipales

Juntas	Hombres	Mujeres	Total
<b>Casco Histórico</b>	<b>21.907</b>	<b>23.774</b>	<b>45.681</b>
<b>Centro</b>	23.646	28.987	52.633
<b>Delicias</b>	48.361	53.422	101.783
<b>Universidad</b>	22.838	26.632	49.470
<b>Casablanca</b>	4.891	5.309	10.200
<b>Distrito Sur</b>	18.261	17.947	36.208
<b>San José</b>	30.897	34.762	65.659
<b>Las Fuentes</b>	20.317	21.525	41.842
<b>La Almozara</b>	14.491	15.717	30.208
<b>Miralbueno</b>	4.943	4.885	9.828
<b>Oliver-Valdefierro</b>	16.365	16.797	33.162
<b>Torrero-La Paz</b>	19.530	20.305	39.835
<b>ACTUR-Rey Fernando</b>	28.943	30.078	59.021
<b>El Rabal</b>	38.092	39.720	77.812
<b>Santa Isabel</b>	6.611	6.745	13.356
<b>Total</b>	<b>320.093</b>	<b>346.605</b>	<b>666.698</b>
<b>Promedio</b>	<b>21.340</b>	<b>23.107</b>	<b>44.447</b>

Fuente (Servicio de Organización y SSGG., 2018)

Los datos nos muestran que el Casco Histórico cuenta con 45.681 personas censadas las cuales se distribuyen en 21.907 hombres y 23.774 mujeres, estos datos son bastante buenos, ya que la diferencia que podemos apreciar que es mínima, siendo ligeramente superior el datos de mujeres, algo que para nosotros es un buen dato, ya que como se ha comentado a lo largo de este trabajo nosotros no diferenciamos entre hombres y mujeres, nos interesa tener clientes de ambos sexos por esos nos interesa que la diferencia no sea muy grande. Otro punto que queremos destacar que se aprecia que es la 7 junta de las 15 analizadas con mayor volumen, además al calcular el promedio de los datos, hemos comprobado que los datos son ligeramente superiores a esta.

Por lo que consideramos que el conjunto de todos estos datos analizados, nos indican que es una buena localización para nuestra empresa y que podemos acceder a un gran número de potenciales clientes.

## 6) Actividades

Tabla 4.6.1.: Actividades

<b>Fitness</b>	<b>Baile y Danza</b>	<b>Salud y bienestar</b>
Dance Fitness	Danza del vientre	Taichí
Dance Gym	Bailes en línea	Chi King
Cardio Gym	Salsa Cubana	Espalda sana
Cardio Box	Bailes de salón	Yoga
Pilates	Kizomba	Mindfulness
Tonificación	Sevillanas	Gimnasia de mantenimiento
Zumba	Bachata	
Gap	Belly Rock	
Stretching	Salsa estilo femenino	
	Salsa en línea	

Fuente (Creación propia)

Las actividades están divididas en tres secciones, que son: *fitness*, *salud y bienestar* y *baile y danza*. Esta es la división que se efectuó a la hora realizar la encuesta como se ha comentado anteriormente, ya que nos permite mostrar los diferentes enfoques de la empresa y además le muestra al cliente que tiene diversas actividades para realizar.

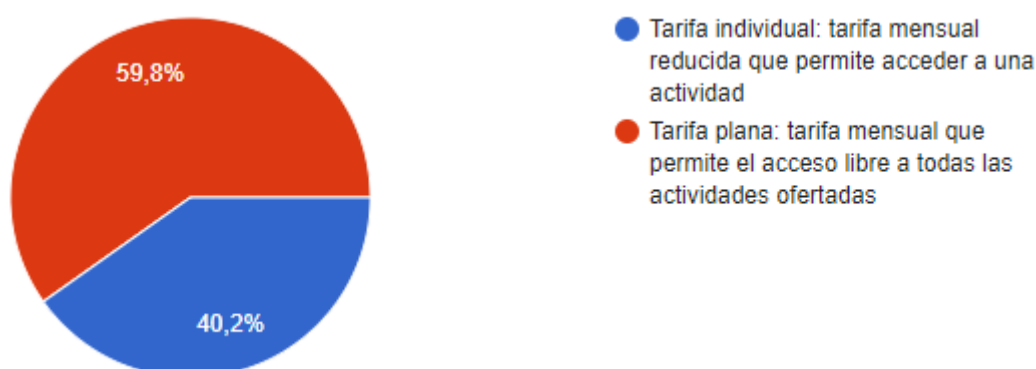
Además de estas actividades, de forma accesoria, se ofertarán talleres sobre otras actividades, como las actividades de defensa personal y varias técnicas de relajación.

## 7) Tarifas

Nuestra empresa ofrece la posibilidad de contratar dos tipos de tarifas: una tarifa individual que solo permite la realización de una actividad o una tarifa plana que permite realizar todas las actividades que uno desee.

Hemos decidió mantener estas dos opciones puesto que, a pesar de que los resultados de la encuesta nos muestran que mayoritariamente se prefiere una tarifa plana, existe un elevado porcentaje de personas que optaron por la tarifa individual (aproximadamente un 40%), por lo que consideramos que lo mejor es dar al cliente la opción de que sean ellos los que decidan, ya que esto no acarrea ningún gasto extra a la empresa.

Gráfico 4.7.1.: Tarifas



Fuente (Creación propia)

## 8) Precios

En la encuesta realizada se destinó un apartado para preguntar cuánto dinero estarían dispuestos a destinar para la realización de actividades.

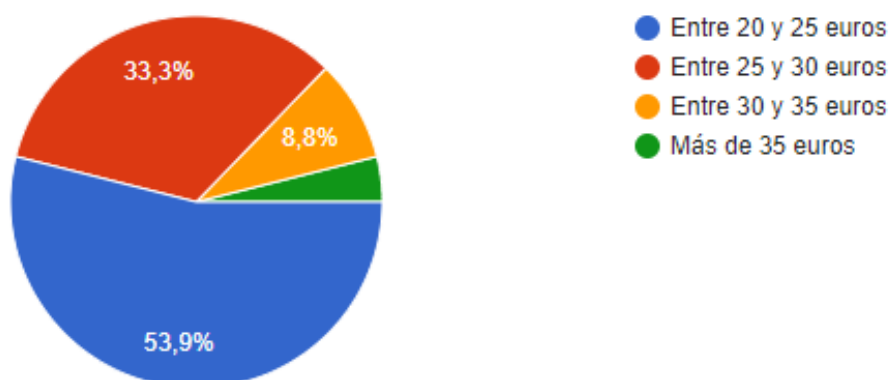
La pregunta se dividió en dos puntos, precios para tarifa individual y precios para la tarifa plana.

En el caso de la tarifa individual el rango de precios mayoritariamente seleccionado (más del 50%), es entre 20 y 25€. Mientras que para la tarifa plana volvemos a observar que también de forma mayoritaria (más del 60 %) eligió el rango de entre 30 y 40€. Por lo que los precios establecidos finalmente son:

Tarifa individual: 24,90€/mes

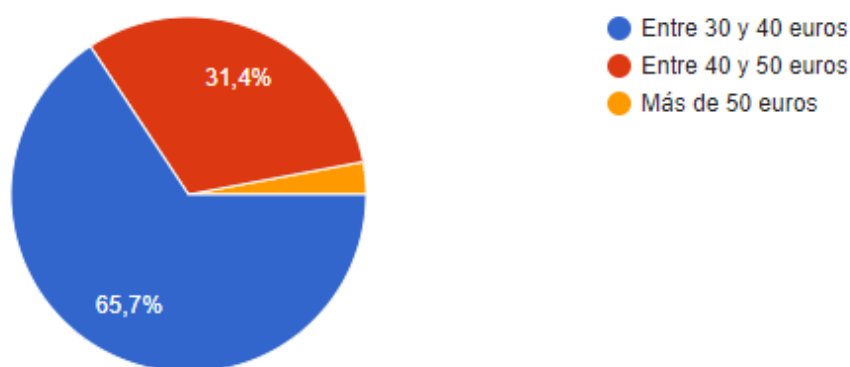
Tarifa plana: 39,50€/mes

Gráfico 4.8.1.: Precio tarifa individual



Fuente (Creación propia)

Gráfico 4.8.2.: Precio tarifa plana

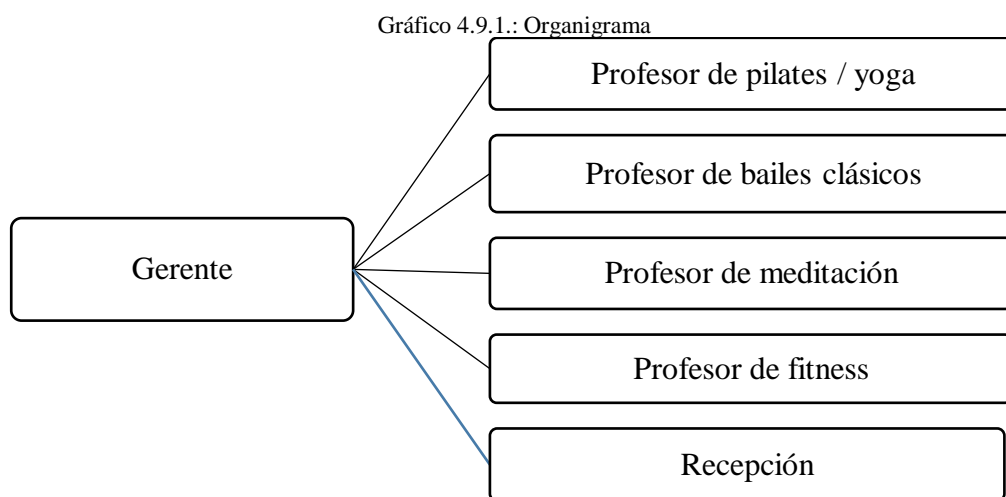


Fuente (Creación propia)

## 9) Organigrama

El organigrama de nuestra empresa es muy sencillo, ya que está compuesto por un gerente (dueño de la empresa) que llevará a cabo las tareas de contabilidad y gestión, un encargado de la recepción que también llevará a cabo la limpieza de la entrada al local y luego se contratarán a los diferentes profesores, que también se encargarán de dejar las salas en las mejores condiciones posibles una vez finalicen sus clases. Dichos profesores estarán especializados en la actividad que imparten.

Un posible ejemplo sería el que se muestra en el *Gráfico 4.9.1.: Organigrama*



Fuente (Creación propia)

## Capítulo 5: Análisis económico:

### 1) Estudio técnico de la inversión inicial:

En primer lugar, para poner en funcionamiento la empresa será necesario reacondicionar el local alquilado durante los 2 meses previos a la apertura. Este reacondicionamiento va a tratar en: separar el local en diferentes zonas y la creación de unos vestuarios y baños,

todo ello disponiendo de gran accesibilidad para todos nuestros clientes. Estas obras ascienden a cerca de 19.000€, el mayor gasto de la inversión inicial. El año 0 corresponde a este periodo necesario para adecuar el local y poder promocionar de manera correcta la apertura de la empresa.

Cabe destacar que se ha destinado una pequeña partida para sueldos y salarios, ya que se llevará a cabo una reunión con los profesores contratados para delimitar las actividades a impartir y durante la cual se tratará de crear una relación cordial entre todos que ayude a que todos vayamos en la misma dirección.

Tabla 5.1.1.: Inversión inicial

<b>Año 0</b>	
<b>Alquiler</b>	<b>1.400,00 €</b>
<b>Acondicionamiento local</b>	<b>18.700,00 €</b>
<b>Creación salas</b>	<b>2.000,00 €</b>
Pintura	500,00 €
Creación vestuarios	1.200,00 €
Reforma baños	700,00 €
Reforma eléctrica	4.000,00 €
Equipo de prevención de incendios (Extintores)	150,00 €
Insonorización	3.500,00 €
Sistema de renovación de aire	3.200,00 €
Cartelería exterior (rotulación)	2.800,00 €
Rotulación interior	650,00 €
<b>Publicidad</b>	<b>500,00 €</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	<b>140,00 €</b>
<b>Servicio de seguridad</b>	<b>180,00 €</b>
<b>Infraestructuras</b>	<b>3.699,00 €</b>
<b>Total</b>	<b>24.619,00 €</b>

Fuente: Creación propia

## 2) Horizonte temporal del estudio

El análisis se realizará para cinco años, correspondiendo con el periodo que se necesita para amortizar el préstamo solicitado.

## 3) Plan de financiación

Para la realización de este proyecto se cuenta tanto con financiación propia, como financiación ajena, mediante un préstamo ICO<sup>3</sup>.

**Financiación propia:** 14.619€

**Financiación ajena:** 15.000€

<sup>3</sup> La tabla completa del préstamo se puede consultar en los anexos

Tabla 5.3.1.: Intereses

<b>Pago de intereses (anual)</b>					
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
606,10 €	482,79 €	353,93 €	219,28 €	78,57 €	<b>1.740,68 €</b>

Fuente: Creación propia

Tabla 5.3.2.: Amortización préstamo

<b>Reembolso del principal (anual)</b>					
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
2.742,03 €	2.865,35 €	2.994,20 €	3.128,86 €	3.269,56 €	<b>15.000,00 €</b>

Fuente: Creación propia

#### 4) Estimación de ingresos

Para llevar a cabo la estimación de ingresos inicial se han utilizado datos históricos de empresas del sector, las cuales empiezan con una media de 6 personas por clase y van variando en función del servicio proporcionado y de la época del año. De esas 6, 4 comienzan eligiendo una única actividad mientras que las otras 2 optan por el acceso completo. Además, hay que tener en cuenta la campaña publicitaria que se llevó a cabo durante el mes anterior a la apertura (*Capítulo 4.4*) que creó imagen de marca y favorece la captación de clientes desde el primer momento.

En los meses de enero, mayo y septiembre se espera un alto número de nuevas altas debido al inicio del año, la denominada *operación bikini* y regreso de las vacaciones de verano, respectivamente; mientras que en julio y diciembre se espera una elevada bajada de las suscripciones al ser el primero un mes de vacaciones y el segundo un mes plagado de días festivos y comidas/cenas de diverso tipo, dejando menos tiempo a la actividad física. Esta variación en las suscripciones también afecta al número de actividades impartidas en cada momento del año.

Tabla 5.4.1.: Previsión de ingresos

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
41.137,40 €	55.780,00 €	56.728,26 €	57.703,99 €	58.713,81 €

Fuente: Creación propia

Como se ha mencionado en el apartado del análisis económico del PEST, para el incremento de los ingresos a partir del tercer año nos hemos basado en el *índice armonizado de precios de consumo* (IAPC) que ofrece el Banco de España para el año 2021 (correspondiente al año 3) y se ha utilizado el 1,72% y el 1,75% para los años 2022 y 2023 (4 y 5, respectivamente).



## 5) Sueldos y salarios

La remuneración de los trabajadores será fija para el gerente y el encargado de la recepción, mientras que para los profesores irá en función de las horas de clase que imparta cada uno, ya que se les realizará un contrato a tiempo parcial. En este cálculo, además, se han tenido en cuenta los talleres que se planea realizar a lo largo del año.

A partir del tercer año tanto los sueldos como las cuotas de la Seguridad Social se calculan como las cantidades del año anterior actualizadas a la tasa de inflación anual estimada.

Tabla 5.5.1.: Sueldos y salarios

Gastos de personal (mensual, año 1)				Gastos de personal (mensual, año 2)			
<b>Enero</b>	2.984,36 €	<b>Julio</b>	3.404,36 €	<b>Enero</b>	3.824,36 €	<b>Julio</b>	3.544,36 €
<b>Febrero</b>	3.152,36 €	<b>Agosto</b>	1.900,00 €	<b>Febrero</b>	3.544,36 €	<b>Agosto</b>	2.144,36 €
<b>Marzo</b>	3.404,36 €	<b>Septiembre</b>	3.544,36 €	<b>Marzo</b>	3.894,36 €	<b>Septiembre</b>	3.824,36 €
<b>Abril</b>	3.152,36 €	<b>Octubre</b>	3.684,36 €	<b>Abril</b>	3.544,36 €	<b>Octubre</b>	3.894,36 €
<b>Mayo</b>	3.376,36 €	<b>Noviembre</b>	3.376,36 €	<b>Mayo</b>	3.824,36 €	<b>Noviembre</b>	3.544,36 €
<b>Junio</b>	3.376,36 €	<b>Diciembre</b>	3.404,36 €	<b>Junio</b>	3.544,36 €	<b>Diciembre</b>	3.544,36 €
<b>Total</b>		<b>38.760,00 €</b>		<b>Total</b>		<b>42.672,36 €</b>	

Fuente: Creación propia

Tabla 5.5.2.: Seguridad Social a cargo de la empresa

Seguridad Social (mensual, año 1)				Seguridad Social (mensual, año 2)			
<b>Enero</b>	984,84 €	<b>Julio</b>	1.123,44 €	<b>Enero</b>	1.262,04 €	<b>Julio</b>	1.169,64 €
<b>Febrero</b>	1.040,28 €	<b>Agosto</b>	627,00 €	<b>Febrero</b>	1.169,64 €	<b>Agosto</b>	707,64 €
<b>Marzo</b>	1.123,44 €	<b>Septiembre</b>	1.169,64 €	<b>Marzo</b>	1.285,14 €	<b>Septiembre</b>	1.262,04 €
<b>Abril</b>	1.040,28 €	<b>Octubre</b>	1.215,84 €	<b>Abril</b>	1.169,64 €	<b>Octubre</b>	1.285,14 €
<b>Mayo</b>	1.114,20 €	<b>Noviembre</b>	1.114,20 €	<b>Mayo</b>	1.262,04 €	<b>Noviembre</b>	1.169,64 €
<b>Junio</b>	1.114,20 €	<b>Diciembre</b>	1.123,44 €	<b>Junio</b>	1.169,64 €	<b>Diciembre</b>	1.169,64 €
<b>Total</b>		<b>12.790,80 €</b>		<b>Total</b>		<b>14.081,88 €</b>	

Fuente: Creación propia

## 6) Gastos

En este apartado se ha llevado a cabo un análisis de todos los gastos en los que puede incurrir la empresa a lo largo de un año para su correcto funcionamiento.

El análisis está realizado para los cinco años del estudio.

Podemos observar que los gastos del primer año son aproximadamente 70.000€ y van incrementándose en función del IAPC mencionado anteriormente.

Tabla 5.6.1.: Gastos anuales

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Alquiler</b>	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
<b>Publicidad</b>	3.600,00 €	3.657,60 €	3.719,78 €	3.783,76 €	3.849,98 €
<b>Sueldos y salarios</b>	38.760,00 €	42.672,36 €	43.397,79 €	44.144,24 €	44.916,76 €
<b>Servicios independientes (seguridad)</b>	1.200,00 €	1.219,20 €	1.239,93 €	1.261,25 €	1.283,33 €
<b>Primas de seguros</b>	1.600,00 €	1.625,60 €	1.653,24 €	1.681,67 €	1.711,10 €
<b>Suministros</b>	9.600,00 €	9.753,60 €	9.919,41 €	10.090,03 €	10.266,60 €
<b>Intereses de préstamos</b>	606,10 €	482,79 €	353,93 €	219,28 €	78,57 €
<b>Otros gastos</b>	2.400,00 €	2.438,40 €	2.479,85 €	2.522,51 €	2.566,65 €
<b>Amortizaciones</b>	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €
<b>Servicios informáticos</b>	3.000,00 €	3.048,00 €	3.099,82 €	3.153,13 €	3.208,31 €
<b>Seguridad Social a cargo de la empresa</b>	12.790,80 €	14.081,88 €	14.321,27 €	14.567,60 €	14.822,53 €
<b>Total</b>	<b>83.892,03 €</b>	<b>89.314,57 €</b>	<b>90.520,15 €</b>	<b>91.758,59 €</b>	<b>93.038,96 €</b>

Fuente: Creación propia

## 7) Resultados

La cuenta de resultados sigue el esquema planteado por (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2018)

Tabla 5.7.1.: Cuenta de Resultados

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	<b>41.137,40 €</b>	<b>55.780,00 €</b>	<b>56.728,26 €</b>	<b>57.703,99 €</b>	<b>58.713,81 €</b>
<b>Alquiler</b>	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
<b>Publicidad</b>	3.600,00 €	3.657,60 €	3.719,78 €	3.783,76 €	3.849,98 €
<b>Sueldos y salarios</b>	38.760,00 €	42.672,36 €	43.397,79 €	44.144,24 €	44.916,76 €
<b>Servicios independientes (seguridad)</b>	1.200,00 €	1.219,20 €	1.239,93 €	1.261,25 €	1.283,33 €
<b>Primas de seguros</b>	1.600,00 €	1.625,60 €	1.653,24 €	1.681,67 €	1.711,10 €
<b>Suministros</b>	9.600,00 €	9.753,60 €	9.919,41 €	10.090,03 €	10.266,60 €
<b>Otros gastos</b>	2.400,00 €	2.438,40 €	2.479,85 €	2.522,51 €	2.566,65 €
<b>Amortizaciones</b>	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €
<b>Servicios informáticos</b>	3.000,00 €	3.048,00 €	3.099,82 €	3.153,13 €	3.208,31 €
<b>Seguridad Social a cargo de la empresa</b>	12.790,80 €	14.081,88 €	14.321,27 €	14.567,60 €	14.822,53 €
<b>Resultado antes de intereses e impuestos</b>	<b>- 42.148,53 €</b>	<b>- 33.051,77 €</b>	<b>- 33.437,96 €</b>	<b>- 33.835,33 €</b>	<b>- 34.246,58 €</b>
<b>Gastos financieros</b>	606,10 €	482,79 €	353,93 €	219,28 €	78,57 €
<b>Rdo. antes de impuestos</b>	<b>- 42.754,63 €</b>	<b>- 33.534,57 €</b>	<b>- 33.791,89 €</b>	<b>- 34.054,61 €</b>	<b>- 34.325,15 €</b>
<b>Impuesto de Sociedades</b>	- €	- €	- €	- €	- €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>- 42.754,63 €</b>	<b>- 33.534,57 €</b>	<b>- 33.791,89 €</b>	<b>- 34.054,61 €</b>	<b>- 34.325,15 €</b>

Fuente: Creación propia

Podemos comprobar que el resultado es muy negativo debido a los altos gastos de personal y a los bajos ingresos, por lo que el proyecto no es viable con esta estimación.

## Capítulo 6: Análisis de viabilidad

El análisis de viabilidad lo vamos a realizar desde dos perspectivas: con financiación ajena y sin recurrir a ésta, para poder hacer una comparativa de ambas opciones y ver cuál nos saldría más rentable.

### 1) Flujos de caja

En este apartado vamos a mostrar los flujos de caja que se obtendrían al final de cada uno de los años analizados. Las tablas se mostrarán a partir del resultado del ejercicio.

Tabla 6.1.1.: F. C. con financiación ajena

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		- 42.754,63 €	- 33.534,57 €	- 33.791,89 €	-34.054,61 €	- 34.325,15 €
<b>Reembolso del principal</b>		-2.742,03 €	-2.865,35 €	-2.994,20 €	-3.128,86 €	-3.269,56 €
<b>Amortizaciones</b>		1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-9.619€</b>	<b>- 43.561,54 €</b>	<b>- 34.464,78 €</b>	<b>-34.850,96 €</b>	<b>-35.248,33 €</b>	<b>- 35.659,59 €</b>

Fuente: Creación propia

Tabla 6.1.2.: F. C. sin financiación ajena

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		- 42.754,63 €	- 33.534,57 €	- 33.791,89 €	-34.054,61 €	- 34.325,15 €
<b>Amortizaciones</b>		1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-24.619,00€</b>	<b>- 40.213,40 €</b>	<b>- 31.116,64 €</b>	<b>- 31.502,83 €</b>	<b>-31.900,20 €</b>	<b>- 32.311,45 €</b>

Fuente: Creación propia

### 2) Tasa de actualización o coste medio ponderado de capital (CMPC)

La tasa de actualización, o coste de capital, es el coste efectivo en el que incurre la empresa por la utilización de los recursos financieros. Según De Pablo y Ferruz (2008), *el coste efectivo de una fuente de financiación en general se define como la tasa de descuento que iguala el valor actual de los fondos recibidos por la empresa, netos de todo gasto, con el valor actual de las salidas de fondos esperadas para atender al reembolso del principal, al pago de intereses, comisiones o dividendos.*

Para ello, es necesario conocer el coste de las distintas fuentes de financiación utilizadas, tanto las propias como las ajenas, y para la obtención de nuestra tasa aplicaremos una media ponderada en función del pasivo y del patrimonio neto de la empresa.

Nota: Para el cálculo de la beta en el CMPC se han utilizado los valores del sector *recreation*, de acuerdo con (Aswath Damodaran, 2019).

Tabla 6.2.1.: CMPC

<b>CMPC = <math>ic*(C/A) + id*(D/A) *(1-t)</math></b>	<b>2,286%</b>
<b>C: Recursos propios</b>	9.619,00 €
<b>D: Deuda financiera (préstamo)</b>	15.000,00 €
<b>A: Total financiación (Deuda + RRPP)</b>	24.619,00 €
<b>ic: Coste de los recursos propios</b>	0,0070
<b>id: Coste de la deuda (tipo interés anual)</b>	0,0441
<b>t: Tipo impositivo</b>	0,25
<b>ic = SML = <math>R_f + (R_m - R_f) \times \beta</math></b>	0,0070
<b>Rf: Rentabilidad libre riesgo (Bono alemán a 10 años)<sup>4</sup></b>	0,002
<b>Rm: Rentabilidad media del mercado (S&amp;P 500)</b>	0,00707
<b><math>\beta</math> = Beta sector (recreación)</b>	0,98

Fuente: Creación propia

### 3) Evaluación económica del proyecto

#### a) Valor Actual Neto (VAN)

Es un criterio de decisión global que De Pablo y Ferruz (2008) definen como *valor de la corriente de flujos de caja que una inversión genera a lo largo de su vida, actualizada al coste de capital, menos el desembolso inicial. Una inversión es aceptable cuando el  $VAN > 0$ , es decir, cuando la suma de todos los flujos de caja valorados en el año 0 supera la cuantía del desembolso inicial. Si  $VAN < 0$  se rechaza el proyecto, mientras que si es igual a 0 se considera que estamos indiferentes entre aceptar o rechazar el proyecto.*

La fórmula utilizada es:

$$VAN = -A + \frac{FC_1}{(1 + CMPC)^1} + \frac{FC_2}{(1 + CMPC)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + CMPC)^n}$$

A: Desembolso inicial                      n: Periodo de tiempo (años)

CMPC: Tasa de actualización              FC: Flujo de caja

**VAN con financiación ajena: -181.764,24€**

**VAN sin financiación ajena: -181.113,14€**

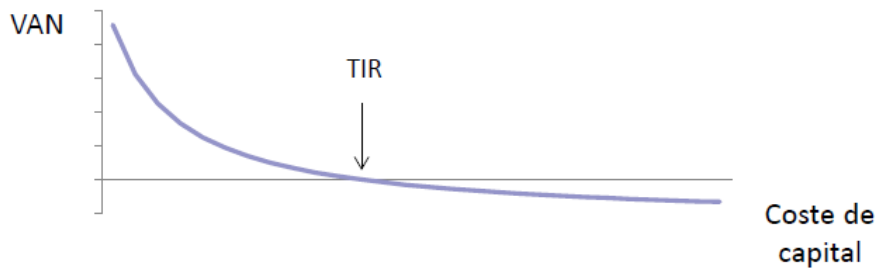
En ambos casos el resultado es inferior a 0, por lo tanto, la decisión a tomar es la de rechazar el proyecto y no llevarlo a cabo.

<sup>4</sup> La rentabilidad libre de riesgo está tomada a fecha 29/01/2019

### b) Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Criterio de decisión global que se define como *tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero, es una medida de la rentabilidad relativa de una inversión*. (De Pablo y Ferruz, 2008).

Gráfico 6.3.1.: TIR



Fuente: De Pablo y Ferruz, 2008

- $TIR > \text{Coste de capital}$ : Se acepta el proyecto
- $TIR < \text{Coste de capital}$ : Se rechaza el proyecto
- $TIR = \text{Coste de capital}$ : Indiferencia entre aceptar o rechazar, igual que en VAN.

La fórmula utilizada es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - A = 0$$

$FC_t$ : Flujo de Caja en el periodo  $t$

VAN: Valor Actual Neto

A: Inversión inicial

N: Número de periodos

**TIR con financiación ajena:**  $< 0$

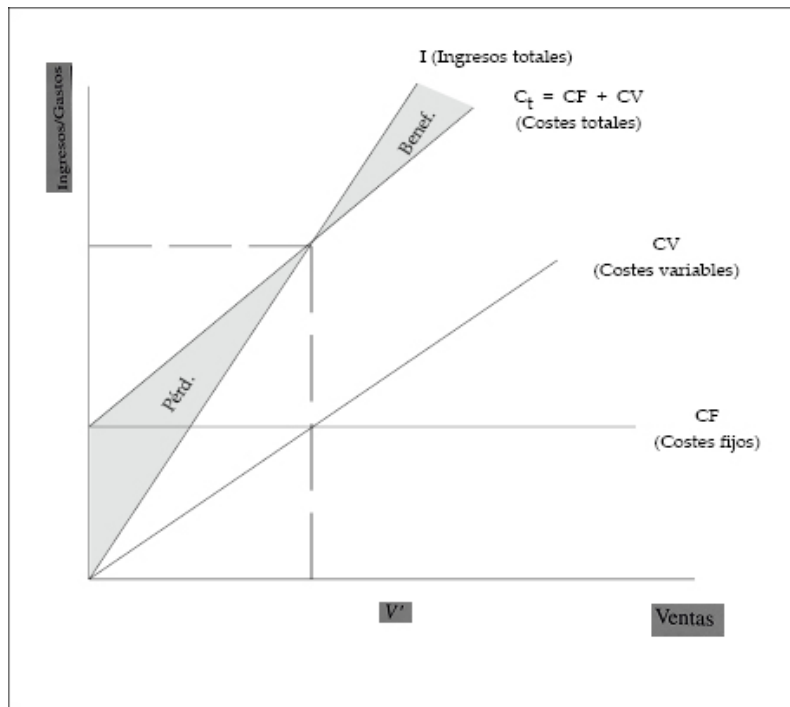
**TIR sin financiación ajena:**  $< 0$

En ambos casos la TIR es negativa (e inferior al coste de capital), por lo que la decisión a tomar es la misma que en el criterio VAN: se rechaza el proyecto

### c) Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad, o punto muerto, según González Pascual (2016) es *la cifra de ventas, en unidades físicas o económicas, con cuyos ingresos cubrimos justamente todos los gastos fijos del periodo más los gastos variables que implique dicha cifra de ventas*.

Gráfico 6.3.2.: Umbral de Rentabilidad



Fuente: González Pascual, J. - Pirámide (2016)

Para el caso de nuestro negocio, al no poder estimar adecuadamente un margen unitario debido a la variabilidad del número de clientes por clase, estimamos que el umbral de rentabilidad se alcanzará al superar los costes totales.

Tabla 6.3.1.: Umbral de rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Umbral de Rentabilidad = G<sup>o</sup>s totales</b>	83.892,03 €	89.314,57 €	90.520,15 €	91.758,59 €	93.038,96 €

Fuente: Creación propia

#### 4) Análisis de la sensibilidad

Una vez analizados los malos resultados obtenidos, vamos a realizar un análisis de sensibilidad y observar los resultados que obtendríamos modificando variables.

- Incremento de los clientes utilizando 3 hipótesis: incremento del 10%, 25% y 50%, respectivamente.
- Reducción del personal mediante la eliminación del encargado de recepción, asumiendo el gerente dichas funciones.
- Optimización del número de actividades ofertadas.
- Incremento en las tarifas a 34,90€ y 49,90€, respectivamente.
- Combinación de las opciones b), c) y d) descritas anteriormente.

## a) Incremento de los clientes

### a1) Tabla resumen de ingresos

Tabla 6.4.1.: Ingresos (+10%, +25%, +50%)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+10%	44.611,14 €	57.593,05 €	58.572,13 €	59.579,57 €	60.622,22 €
+25%	49.821,75 €	60.312,63 €	61.337,94 €	62.392,95 €	63.484,83 €
+50%	58.506,10 €	64.845,25 €	65.947,62 €	67.081,92 €	68.255,85 €

Fuente: Creación propia

### a2) Resultado y flujos de caja

Tabla 6.4.2.: Resultados y flujos de caja con incremento de ingresos (+10%, +25%, +50%)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rdo. antes de imp. (+10%Ing.)</b>	-39.280,89 €	-31.721,52 €	-31.948,02 €	-32.179,02 €	- 32.416,74 €
<b>Flujo de caja</b>	- 32.651,73 €	- 33.007,09 €	- 33.372,75 €	- 33.751,18 €	- 40.087,80 €
<b>Rdo. antes de imp. (+25%Ing.)</b>	- 34.070,28 €	- 29.001,94 €	- 29.182,21 €	- 29.365,64 €	- 29.554,13 €
<b>Flujo de caja</b>	- 29.932,16 €	- 30.241,28 €	- 30.559,37 €	- 30.888,56 €	- 34.877,19 €
<b>Rdo. antes de imp. (+50%Ing.)</b>	-25.385,93 €	- 24.469,32 €	- 24.572,53 €	- 24.676,67 €	- 24.783,11 €
<b>Flujo de caja</b>	- 26.192,84 €	- 25.399,53 €	- 25.631,60 €	- 25.870,40 €	- 26.117,54 €

Fuente: Creación propia

Podemos comprobar que en ninguno de los 3 casos obtenemos resultados positivos y que los flujos de caja son muy negativos, por lo que nunca recuperaremos la inversión durante el periodo a analizar.

Utilizando la función *objetivo* de Excel, se ha calculado que para que el flujo de caja de primer año sea 0 se necesitarían un total de 3.413 clientes que utilizaran la tarifa individual, algo totalmente imposible.

Carece de sentido analizar numéricamente los criterios VAN y TIR en este supuesto, dado que todos los flujos de caja son inferiores a 0.

## b) Reducción de los gastos de personal

Hemos visto anteriormente que el mayor componente del gasto son los gastos de personal, por lo que se procede a analizar qué ocurriría si se prescinde del encargado de recepción.

### b1) Tabla resumen de gastos de personal

Tabla 6.4.3.: Gastos de personal con reducción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos y salarios</b>	29.160,00 €	33.072,36 €	33.634,59 €	34.213,11 €	34.811,84 €
<b>Seguridad Social a cargo de la empresa</b>	9.622,80 €	10.913,88 €	11.099,42 €	11.290,33 €	11.487,91 €
<b>TOTAL</b>	<b>38.782,80 €</b>	<b>43.986,24 €</b>	<b>44.734,01 €</b>	<b>45.503,43 €</b>	<b>46.299,74 €</b>

Fuente: Creación propia

## b2) Resultado y flujos de caja

Tabla 6.4.4.: Resultados y flujos de caja con reducción de gastos de personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rdo. antes de impuestos</b>	-29.986,63 €	-20.766,57 €	-20.806,84 €	-20.846,21 €	-20.885,61 €
<b>Flujo de caja</b>	-30.793,54 €	-21.696,78 €	-21.865,91 €	-22.039,93 €	-22.220,04 €

Fuente: Creación propia

Igual que en el caso anterior, el resultado del ejercicio es inferior a 0 y arroja unos flujos de caja muy negativos.

En cuanto a los criterios VAN y TIR llegamos a las mismas conclusiones que en el apartado a): no aportan información puesto que ningún flujo de caja es positivo.

## c) Optimización de actividades ofertadas

En este punto se va a proceder a eliminar las actividades menos demandadas y, por tanto, menos rentables, lo cual conllevará una bajada de los ingresos, pero una mayor reducción proporcional en los gastos de personal.

### c1) Tabla resumen

Tabla 6.4.5.: Ingresos y gasto total personal con optimización de actividades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	38.049,80 €	50.053,00 €	50.903,90 €	51.779,45 €	52.685,59 €
<b>Gasto personal total</b>	41.793,92 €	43.496,80 €	44.236,25 €	44.997,11 €	45.784,56 €

Fuente: Creación propia

## c2) Resultado y flujos de caja

Tabla 6.4.6.: Resultados y flujos de caja con optimización de actividades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rdo. antes de impuestos</b>	-38.506,23 €	-29.293,57 €	-29.478,79 €	-29.667,32 €	-29.861,09 €
<b>Flujo de caja</b>	-39.313,14 €	-30.223,78 €	-30.537,87 €	-30.861,05 €	-31.195,53 €

Fuente: Creación propia

Al igual que en los 2 anteriores apartados, no procede analizar los criterios VAN y TIR puesto que todos los flujos de caja siguen siendo negativos.

## d) Aumento de las cuotas

El incremento del precio de las cuotas mensuales conlleva un incremento en los ingresos, con el riesgo de pérdida de clientes. En este análisis presuponemos que el número de clientes no varía con respecto al escenario inicial.



### d1) Tabla resumen de ingresos

Tabla 6.4.7.: Ingresos con aumento de cuota

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	53.438,20 €	73.103,60 €	74.346,36 €	75.625,12 €	76.948,56 €

Fuente: Creación propia

### d2) Resultado y flujos de caja

Tabla 6.4.8.: Resultados y flujos de caja con aumento de cuota

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rdo. antes de impuestos</b>	-30.453,83 €	-16.210,97 €	-16.173,79 €	-16.133,47 €	-16.090,40 €
<b>Flujo de caja</b>	-31.260,74 €	-17.141,18 €	-17.232,86 €	-17.327,20 €	-17.424,83 €

Fuente: Creación propia

Seguimos en un escenario con resultados muy negativos, aunque ligeramente mejores a los escenarios anteriores. Las conclusiones con respecto a VAN y TIR son idénticas a los supuestos analizados con anterioridad: a pesar del incremento de los flujos de caja con respecto a las otras variables, siguen siendo negativos, por lo que no aporta información.

### e) Combinación de factores

Una vez analizadas las variables individualmente, vamos a proceder a realizar un análisis conjunto en los 3 escenarios en los que realmente podemos intervenir: reducción del gasto de personal fijo, optimización de las actividades e incremento de las cuotas mensuales.

### e1) Tabla resumen

Tabla 6.4.9.: Ingresos totales y gastos de personal con combinación de factores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	53.438,20 €	73.103,60 €	74.346,36 €	75.625,12 €	76.948,56 €
<b>Gastos de personal</b>	29.025,92 €	30.728,80 €	31.251,19 €	31.788,71 €	32.345,02 €

Fuente: Creación propia

### e2) Resultado y flujos de caja

Tabla 6.4.10.: Resultados y flujos de caja con combinación de factores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rdo. antes de impuestos</b>	-7.928,95 €	9.814,47 €	10.294,08 €	10.789,65 €	11.303,87 €
<b>Impuesto de sociedades</b>	-	471,38 € <sup>5</sup>	2.573,52 €	2.697,41 €	2.825,97 €
<b>Resultado del ejercicio</b>	-7.928,95 €	9.343,09 €	7.720,56 €	8.092,23 €	8.477,91 €
<b>Flujo de caja</b>	-8.735,86 €	8.412,88 €	6.661,49 €	6.898,51 €	7.143,47 €

Fuente: Creación propia

<sup>5</sup> En el año 2 compensa la base imponible negativa del año 1, minorando la cantidad final del impuesto.

Combinando las 3 variables nos encontramos por primera vez en un escenario positivo: a excepción del año 1 (y del desembolso inicial, obviamente), tanto el resultado de los ejercicios como los flujos de caja asociados son superiores a 0.

### **e3) VAN y TIR**

**VAN: 8.788,37 > 0**

**TIR: 17,39% > 2,286% (CMPC)**

En el escenario e) observamos lo que no habíamos visto en ninguno de los escenarios anteriores: el VAN del proyecto es superior a 0, por lo que podríamos llevar a cabo la inversión. La TIR del mismo es superior al coste medio ponderado de capital, por lo que mediante el uso de este método también concluimos que el proyecto puede ser viable en este escenario.

## **Capítulo 7: Conclusiones**

A lo largo de este trabajo hemos tenido que aplicar los diferentes conocimientos adquiridos durante el Grado en Finanzas y Contabilidad, lo que nos da una idea de lo complicado que puede llegar a resultar realizar un proyecto empresarial, algo básico para llevar a cabo cualquier negocio, ya que, como se ha indicado en la parte inicial del trabajo, es imprescindible para la obtención de financiación bancaria.

En este trabajo se ha realizado un análisis del entorno en el que se han intentado utilizar los datos más actualizados posibles, aunque en algunos puntos ha resultado difícil encontrar información fidedigna y veraz. Para algunos puntos del plan de marketing se han utilizado los resultados obtenidos en la encuesta realizada, para poder tener en cuenta las opiniones y gustos reales y no basar todo en hipótesis y en resultados históricos.

Respecto a este proyecto se puede ver que los resultados obtenidos desde el principio son muy negativos, por lo que la conclusión es clara: no es viable llevar a cabo la inversión de la manera en la que se plantea inicialmente. Posteriormente, en el análisis de sensibilidad, se han modificado las principales variables intentando realizar unas previsiones modificando los ingresos y los gastos del escenario inicial. Los cuatro escenarios de modificaciones individuales apenas ofrecen una ligera mejoría con respecto al resultado inicial, por lo que es necesaria la estimación de un escenario con múltiples modificaciones, como en el apartado 4.e) del capítulo 6 de esta memoria.

Con todo ello y a pesar de obtener resultados positivos por primera vez en todo el análisis, la conclusión sigue siendo la de no llevar a cabo la inversión por dos principales motivos:

el primero es la dificultad de reducir el número de actividades ofertadas y aumentar la cuota mensual sin la pérdida de clientes que dicha estrategia suele acarrear, y el segundo es que los resultados, a pesar de ser positivos, siguen siendo bastante pobres hasta en el escenario ideal (y por tanto, menos probable).

En nuestra opinión, una razón por la que muchas empresas en la época de crisis tuvieron que cerrar fue por no haber realizado correctamente un análisis del proyecto antes de emprender, ya que queda demostrado que este tipo de análisis ayuda a observar los puntos débiles y la fragilidad económica del negocio, evitando la puesta en marcha de negocios no viables.

## Bibliografía

- AECA (2002). *Indicadores para la gestión empresarial*. 2a ed. Madrid, España.
- Amat, O. (2011). *Análisis de balances: claves para elaborar un análisis de las cuentas anuales: con casos prácticos resueltos*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Ayuntamiento de Zaragoza (2018). *Cifras de Zaragoza, datos demográficos del padrón municipal*. Zaragoza, España: Servicio de Organización y Servicios Generales.
- Besteiro Varela, M. A. (2012). *Contabilidad de sociedades*. Madrid, España: Pirámide
- Brealey, R., Myers, S., Marcus, A., & Mateos, P. (2010). *Finanzas corporativas*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Brealey, R. A., Stewart, C. M., & Allen, A. (2015). *Principios de finanzas corporativas (11ª ed.)*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- De Pablo López, A., & Ferruz Agudo, L. (2008). *Finanzas de empresa*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Esteo Sánchez, F. (2003). *Análisis de estados financieros: planificación y control. (4ª ed.)*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.
- Espitia Escuer, M.A. (2016). *Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas*. Zaragoza, España: Copy Center Digital, D.L.
- Fernández Sánchez, E. (2005). *Dirección estratégica de la empresa. Fundamentos y puesta en práctica*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Fernández, P. (2007). *Valoración de empresas: cómo medir y gestionar la creación de valor (3ª ed.)*. Barcelona, España: GESTIÓN 2000.
- Ferruz Agudo, L., Sarto Marzal, J.L. (2013). *Valoración financiera*. Zaragoza, España: Copy Center.
- González Pascual, J. (2016). *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones (5ª ed.)*. Madrid, España: Pirámide.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones (8ª ed.)*. Madrid, España: Civitas.
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (2ª ed.)*. Navarra, España: Editorial Aranzadi.
- Gutiérrez Díaz, G., Sáez Torrecilla, Á., & Fernández Fernández, A. (2009). *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*. Vol. I (2ª ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios*. Madrid, España.
- Palomares Laguna, J., & Peset, M. J. (2015). *Estados financieros: interpretación y análisis*. Madrid, España: Pirámide.

Rojó Ramírez, A. (2008). *Valoración de empresas y gestión basada en valor*. Madrid, España: Paraninfo.

Salas Fumás, V. (1996). *Economía de la empresa: decisiones y organización*. Barcelona, España: Ariel.

## **Webgrafía**

Aswath Damodaran. (29 de Enero de 2019). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Banco de España. (2 de Enero de 2019). *Banco de España Eurosistema*. Obtenido de [https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones\\_macroeconomicas.html](https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones_macroeconomicas.html)

Expansión. (4 de Enero de 2019). *Datos macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sc=LAB->

Fernández, D. (3 de Febrero de 2018). El culto al cuerpo moldea un negocio floreciente. *El País*.

Gobierno de España. (12 de Enero de 2019). *Indicadores e informes macroeconómicos*. Obtenido de <http://serviciosede.mineco.gob.es/indeco/>

Google. (27 de Enero de 2019). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/La+Magdalena,+Zaragoza/@41.6506157,-0.8797782,15z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xd5914f6e7488a6d:0x4b2cbc22293c6ffe!8m2!3d41.6515154!4d-0.8710884>

Instituto Aragonés de Estadística. (12 de Enero de 2019). *Instituto Aragonés de Estadística*. Obtenido de <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (26 de Diciembre de 2018). *Elección de la forma jurídica*. Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (26 de Diciembre de 2018). *Emprendedor*. Obtenido de <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajaseInconvenientes.aspx>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (26 de Diciembre de 2018). *Sociedad de Responsabilidad Limitada*. Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SRL.aspx?cod=SRL>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (26 de Diciembre de 2018). *Trámites para la puesta en marcha*. Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/Paginas/Tramites.aspx>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (3 de Enero de 2019). *Herramienta DAFO*. Obtenido de <https://dafo.ipyme.org/>

Portal Estadístico. (29 de Diciembre de 2018). *PortalEstadístico*. Obtenido de <http://portalestadistico.com/default.aspx?pn=portalestadistico&pc=AAA00&idp=10003&idpl=100004&idioma=>

## **Legislación**

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (30 de Diciembre de 2018). *BOE-A-2007-19884*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-19884>

## Anexo

### Índice

Encuesta .....	46
Tabla 1: Coeficientes de amortización lineal .....	48
Tabla 1: Coeficientes de amortización lineal, continuación.....	49
Tabla 2: Amortización .....	49
Tabla 3: Distribución sueldos y salarios .....	50
Tabla 4: Préstamo .....	51
Tabla 5: Gastos mensuales .....	53
Tabla 6: Gastos mensuales, continuación .....	53
Tabla 7: Ingresos tarifa individual .....	54
Tabla 8: Ingresos tarifa plana .....	54
Tabla 9: Ingresos Talleres .....	54
Tabla 10: Cuenta de resultados en el escenario e) del análisis de viabilidad .....	55
Tabla 11: Flujos de caja en el escenario e) del análisis de viabilidad .....	55

## Encuesta

¿Le gusta realizar actividades deportivas fuera de su horario escolar o laboral?

- Si
- No

¿Cómo prefiere llevar a cabo dichas actividades?

- Solo
- En pareja
- En grupo
- Indiferente

¿Conoce algún centro de actividades deportivas que no sea un gimnasio?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Indique, si lo recuerda, el nombre de dicho(s) centro(s)

¿Qué importancia le das a tu condición física? (0 = NS/NC)

Valore, de 1 a 5, las siguientes actividades (0 = NS/NC):

- Cardio Box / Cardio Dance / Dance Fitness / Dance Gym / G.A.P. / Pilates / Stretching / Tonificación / Zumba
- Bachata / Baile en línea / Bailes de salón / Belly Rock / Danza del vientre / Jota / Kizomba / Salsa / Sevillanas
- Chi Kung / Espalda Sana / Gimnasia de mantenimiento / Mindfulness / Tai Chi / Yoga

¿Qué opción se adaptaría mejor a usted?

- Tarifa individual: tarifa mensual reducida que permite acceder a una actividad
- Tarifa plana: tarifa mensual que permite el acceso libre a todas las actividades ofertadas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por realizar una actividad en concreto? (tarifa individual)

- Entre 20 y 25 euros
- Entre 25 y 30 euros
- Entre 30 y 35 euros
- Más de 35 euros

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por tener el acceso libre a más de 35 horas semanales de actividades? (tarifa plana)

- Entre 30 y 40 euros
- Entre 40 y 50 euros
- Más de 50 euros

Género

- Mujer
- Hombre
- Otro
- Prefiero no contestar

Edad

- Entre 15 y 20 años
- Entre 20 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Más de 50 años

Ingresos anuales

- Menos de 5000€
- Entre 5000 y 15000€
- Entre 15000 y 25000€
- Entre 25000 y 35000€
- Más de 35000€
- Prefiero no contestar

Tabla 1: Coeficientes de amortización lineal

<b>Tipo de elemento</b>	<b>Coeficiente lineal máximo</b>	<b>Período de años máximo</b>
<b>Obra civil</b>		
Obra civil general	2%	100
Pavimentos	6%	34
Infraestructuras y obras mineras	7%	30
<b>Centrales</b>		
Centrales hidráulicas	2%	100
Centrales nucleares	3%	60
Centrales de carbón	4%	50
Centrales renovables	7%	30
Otras centrales	5%	40
<b>Edificios</b>		
<b>Edificios industriales</b>	3%	68
Terrenos dedicados exclusivamente a escombreras	4%	50
Almacenes y depósitos (gaseosos, líquidos y sólidos)	7%	30
Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas	2%	100
<b>Instalaciones</b>		
Subestaciones. Redes de transportes y distribución de energía	5%	40
Cables	7%	30
Resto instalaciones	10%	20
Maquinaria	12%	18
Equipos médicos y asimilados	15%	14
<b>Elementos de transporte</b>		
Locomotoras, vagones y equipos de tracción	8%	25
Buques, aeronaves	10%	20
Elementos de transporte interno	10%	20
Elementos de transporte externo	16%	14
Autocamiones	20%	10

Fuente (Agencia Estatal de Administración Tributaria, 2018)

Tabla 1: Coeficientes de amortización lineal, continuación

Tipo de elemento	Coeficiente lineal máximo	Período de años máximo
<b>Mobiliario y enseres</b>		
Mobiliario	10%	20
Lencería	25%	8
Cristalería	50%	4
Útiles y herramientas	25%	8
Moldes, matrices y modelos	33%	6
Otros enseres	15%	14
<b>Equipos electrónicos e informáticos. Sistemas y programas</b>		
Equipos electrónicos	20%	10
Equipos para procesos de información	25%	8
Sistemas y programas informáticos	33%	6
Producciones cinematográficas, fonográficas, videos y series audiovisuales	33%	6
<b>Otros elementos</b>	10%	

Fuente (Agencia Estatal de Administración Tributaria, 2018)

Tabla 2: Amortización

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Equipos Informáticos</b>	83,38 €	83,38 €	83,38 €	83,38 €	83,38 €	<b>416,88 €</b>
<b>Mobiliario</b>	1.161,20 €	1.161,20 €	1.161,20 €	1.161,20 €	1.161,20 €	<b>5.806,00 €</b>
<b>Electrodomésticos</b>	15,56 €	15,56 €	15,56 €	15,56 €	15,56 €	<b>77,78 €</b>
<b>Material de clase</b>	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	<b>1.125,00 €</b>
<b>Material de oficina</b>	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	<b>450,00 €</b>
<b>Total</b>	<b>1.935,13 €</b>	<b>1.935,13 €</b>	<b>1.935,13 €</b>	<b>1.935,13 €</b>	<b>1.935,13 €</b>	<b>7.875,65 €</b>

Fuente (Creación propia)

Tabla 3: Distribución sueldos y salarios

Mes	Semana	Horas Abierto	Gasto en sueldo	Mes	Semana	Horas Abierto	Gasto en sueldo
<b>Enero</b>	1	15	210,00 €	<b>Julio</b>	26	18	252,00 €
	2	15	210,00 €		27	18	252,00 €
	3	15	210,00 €		28	18	252,00 €
	4	15	210,00 €		29	18	252,00 €
<b>Febrero</b>	5	18	252,00 €		30	18	252,00 €
	6	18	252,00 €	<b>Agosto</b>	31	0	- €
	7	18	252,00 €		32	0	- €
	8	18	252,00 €		33	0	- €
<b>Marzo</b>	9	18	252,00 €		34	0	- €
	10	18	252,00 €	<b>Septiembre</b>	35	25	350,00 €
	11	18	252,00 €		36	25	350,00 €
	12	18	252,00 €		37	25	350,00 €
	13	18	252,00 €		38	25	350,00 €
<b>Abril</b>	14	18	252,00 €	<b>Octubre</b>	39	22	308,00 €
	15	18	252,00 €		40	22	308,00 €
	16	18	252,00 €		41	22	308,00 €
	17	18	252,00 €		42	22	308,00 €
<b>Mayo</b>	18	22	308,00 €		43	22	308,00 €
	19	22	308,00 €	<b>Noviembre</b>	44	22	308,00 €
	20	22	308,00 €		45	22	308,00 €
	21	22	308,00 €		46	22	308,00 €
<b>Junio</b>	22	22	308,00 €		47	22	308,00 €
	23	22	308,00 €	<b>Diciembre</b>	48	18	252,00 €
	24	22	308,00 €		49	18	252,00 €
	25	22	308,00 €		50	18	252,00 €
					51	18	252,00 €
					52	18	252,00 €

Fuente (Creación propia)

Tabla 4: Préstamo

Periodo	Cuota periodo	Int. Periodo	Reemb ppal	Cap. Vivo	Cap. Amort
0				15.000,00 €	0,00 €
1	279,01 €	55,09 €	223,92 €	14.776,08 €	223,92 €
2	279,01 €	54,27 €	224,75 €	14.551,33 €	448,67 €
3	279,01 €	53,44 €	225,57 €	14.325,76 €	674,24 €
4	279,01 €	52,61 €	226,40 €	14.099,36 €	900,64 €
5	279,01 €	51,78 €	227,23 €	13.872,13 €	1.127,87 €
6	279,01 €	50,95 €	228,07 €	13.644,06 €	1.355,94 €
7	279,01 €	50,11 €	228,90 €	13.415,16 €	1.584,84 €
8	279,01 €	49,27 €	229,74 €	13.185,41 €	1.814,59 €
9	279,01 €	48,42 €	230,59 €	12.954,82 €	2.045,18 €
10	279,01 €	47,58 €	231,43 €	12.723,39 €	2.276,61 €
11	279,01 €	46,73 €	232,28 €	12.491,11 €	2.508,89 €
12	279,01 €	45,87 €	233,14 €	12.257,97 €	2.742,03 €
13	279,01 €	45,02 €	233,99 €	12.023,97 €	2.976,03 €
14	279,01 €	44,16 €	234,85 €	11.789,12 €	3.210,88 €
15	279,01 €	43,30 €	235,72 €	11.553,40 €	3.446,60 €
16	279,01 €	42,43 €	236,58 €	11.316,82 €	3.683,18 €
17	279,01 €	41,56 €	237,45 €	11.079,37 €	3.920,63 €
18	279,01 €	40,69 €	238,32 €	10.841,05 €	4.158,95 €
19	279,01 €	39,81 €	239,20 €	10.601,85 €	4.398,15 €
20	279,01 €	38,94 €	240,08 €	10.361,78 €	4.638,22 €
21	279,01 €	38,05 €	240,96 €	10.120,82 €	4.879,18 €
22	279,01 €	37,17 €	241,84 €	9.878,98 €	5.121,02 €
23	279,01 €	36,28 €	242,73 €	9.636,24 €	5.363,76 €
24	279,01 €	35,39 €	243,62 €	9.392,62 €	5.607,38 €
25	279,01 €	34,49 €	244,52 €	9.148,11 €	5.851,89 €
26	279,01 €	33,60 €	245,41 €	8.902,69 €	6.097,31 €
27	279,01 €	32,70 €	246,32 €	8.656,37 €	6.343,63 €
28	279,01 €	31,79 €	247,22 €	8.409,15 €	6.590,85 €
29	279,01 €	30,88 €	248,13 €	8.161,02 €	6.838,98 €
30	279,01 €	29,97 €	249,04 €	7.911,98 €	7.088,02 €
31	279,01 €	29,06 €	249,95 €	7.662,03 €	7.337,97 €
32	279,01 €	28,14 €	250,87 €	7.411,16 €	7.588,84 €
33	279,01 €	27,22 €	251,79 €	7.159,36 €	7.840,64 €
34	279,01 €	26,29 €	252,72 €	6.906,64 €	8.093,36 €
35	279,01 €	25,36 €	253,65 €	6.653,00 €	8.347,00 €
36	279,01 €	24,43 €	254,58 €	6.398,42 €	8.601,58 €
37	279,01 €	23,50 €	255,51 €	6.142,91 €	8.857,09 €
38	279,01 €	22,56 €	256,45 €	5.886,45 €	9.113,55 €
39	279,01 €	21,62 €	257,39 €	5.629,06 €	9.370,94 €
40	279,01 €	20,67 €	258,34 €	5.370,72 €	9.629,28 €
41	279,01 €	19,72 €	259,29 €	5.111,44 €	9.888,56 €

42	279,01 €	18,77 €	260,24 €	4.851,20 €	10.148,80 €
43	279,01 €	17,82 €	261,20 €	4.590,00 €	10.410,00 €
44	279,01 €	16,86 €	262,15 €	4.327,85 €	10.672,15 €
45	279,01 €	15,89 €	263,12 €	4.064,73 €	10.935,27 €
46	279,01 €	14,93 €	264,08 €	3.800,64 €	11.199,36 €
47	279,01 €	13,96 €	265,05 €	3.535,59 €	11.464,41 €
48	279,01 €	12,98 €	266,03 €	3.269,56 €	11.730,44 €
49	279,01 €	12,01 €	267,00 €	3.002,56 €	11.997,44 €
50	279,01 €	11,03 €	267,98 €	2.734,58 €	12.265,42 €
51	279,01 €	10,04 €	268,97 €	2.465,61 €	12.534,39 €
52	279,01 €	9,05 €	269,96 €	2.195,65 €	12.804,35 €
53	279,01 €	8,06 €	270,95 €	1.924,70 €	13.075,30 €
54	279,01 €	7,07 €	271,94 €	1.652,76 €	13.347,24 €
55	279,01 €	6,07 €	272,94 €	1.379,82 €	13.620,18 €
56	279,01 €	5,07 €	273,94 €	1.105,87 €	13.894,13 €
57	279,01 €	4,06 €	274,95 €	830,92 €	14.169,08 €
58	279,01 €	3,05 €	275,96 €	554,96 €	14.445,04 €
59	279,01 €	2,04 €	276,97 €	277,99 €	14.722,01 €
60	279,01 €	1,02 €	277,99 €	0,00 €	15.000,00 €
		<b>1.740,68 €</b>	<b>15.000,00 €</b>		

Fuente (Creación propia)

Tabla 5: Gastos mensuales

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>
<b>Alquiler</b>	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €
<b>Publicidad</b>	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
<b>Sueldos y salarios</b>	2.984,36 €	3.152,36 €	3.404,36 €	3.152,36 €	3.376,36 €	3.376,36 €	3.404,36 €
<b>Servicios independientes (seguridad)</b>	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
<b>Primas de seguros</b>	- €	- €	400,00 €	- €	- €	400,00 €	- €
<b>Suministros</b>	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
<b>Intereses de préstamos</b>	55,09 €	54,27 €	53,44 €	52,61 €	51,78 €	50,95 €	50,11 €
<b>Otros gastos</b>	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>Amortizaciones</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Servicios informáticos</b>	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
<b>Seguridad Social a cargo de la empresa</b>	984,84 €	1.040,28 €	1.123,44 €	1.040,28 €	1.114,20 €	1.114,20 €	1.123,44 €
<b>Total</b>	<b>5.674,29 €</b>	<b>5.896,91 €</b>	<b>6.631,24 €</b>	<b>5.895,25 €</b>	<b>6.192,34 €</b>	<b>6.591,51 €</b>	<b>6.227,91 €</b>

Fuente (Creación propia)

Tabla 6: Gastos mensuales, continuación

	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Alquiler</b>	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €
<b>Publicidad</b>	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
<b>Sueldos y salarios</b>	3.404,36 €	1.900,00 €	3.544,36 €	3.684,36 €	3.376,36 €	3.404,36 €
<b>Servicios independientes (seguridad)</b>	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
<b>Primas de seguros</b>	- €	- €	400,00 €	- €	- €	400,00 €
<b>Suministros</b>	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
<b>Intereses de préstamos</b>	50,11 €	49,27 €	48,42 €	47,58 €	46,73 €	45,87 €
<b>Otros gastos</b>	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>Amortizaciones</b>	- €	- €	- €	- €	- €	1.935,13 €
<b>Servicios informáticos</b>	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
<b>Seguridad Social a cargo de la empresa</b>	1.123,44 €	627,00 €	1.169,64 €	1.215,84 €	1.114,20 €	1.123,44 €
<b>Total</b>	<b>6.227,91 €</b>	<b>4.226,27 €</b>	<b>6.812,43 €</b>	<b>6.597,78 €</b>	<b>6.187,29 €</b>	<b>8.558,81 €</b>

Fuente (Creación propia)

Tabla 7: Ingresos tarifa individual

Mes	Ingreso
<b>Enero</b>	996,00 €
<b>Febrero</b>	1.494,00 €
<b>Marzo</b>	1.792,80 €
<b>Abril</b>	1.494,00 €
<b>Mayo</b>	2.988,00 €
<b>Junio</b>	2.241,00 €
<b>Julio</b>	1.195,20 €
<b>Agosto</b>	- €
<b>Septiembre</b>	3.809,70 €
<b>Octubre</b>	2.988,00 €
<b>Noviembre</b>	2.614,50 €
<b>Diciembre</b>	1.195,20 €
<b>Total</b>	<b>22.808,40 €</b>

Fuente (Creación propia)

Tabla 8: Ingresos tarifa plana

Mes	Ingreso
<b>Enero</b>	790,00 €
<b>Febrero</b>	987,50 €
<b>Marzo</b>	987,50 €
<b>Abril</b>	987,50 €
<b>Mayo</b>	1.382,50 €
<b>Junio</b>	1.185,00 €
<b>Julio</b>	790,00 €
<b>Agosto</b>	- €
<b>Septiembre</b>	1.580,00 €
<b>Octubre</b>	1.264,00 €
<b>Noviembre</b>	1.185,00 €
<b>Diciembre</b>	790,00 €
<b>Total</b>	<b>11.929,00 €</b>

Fuente (Creación propia)

Tabla 9: Ingresos Talleres

Mes	Ingreso
<b>Enero</b>	300,00 €
<b>Febrero</b>	400,00 €
<b>Marzo</b>	650,00 €
<b>Abril</b>	650,00 €
<b>Mayo</b>	650,00 €
<b>Junio</b>	650,00 €
<b>Julio</b>	650,00 €
<b>Agosto</b>	
<b>Septiembre</b>	650,00 €
<b>Octubre</b>	650,00 €
<b>Noviembre</b>	650,00 €
<b>Diciembre</b>	500,00 €
<b>Total</b>	<b>6.400,00 €</b>

Fuente (Creación propia)



Tabla 10: Cuenta de resultados en el escenario e) del análisis de viabilidad

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	53.438,20 €	73.103,60 €	74.346,36 €	75.625,12 €	76.948,56 €
<b>Alquiler</b>	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
<b>Publicidad</b>	3.600,00 €	3.657,60 €	3.719,78 €	3.783,76 €	3.849,98 €
<b>Sueldos y salarios</b>	21.824,00 €	23.104,36 €	23.497,14 €	23.901,29 €	24.319,56 €
<b>Servicios independientes (seguridad)</b>	1.200,00 €	1.219,20 €	1.239,93 €	1.261,25 €	1.283,33 €
<b>Primas de seguros</b>	1.600,00 €	1.625,60 €	1.653,24 €	1.681,67 €	1.711,10 €
<b>Suministros</b>	9.600,00 €	9.753,60 €	9.919,41 €	10.090,03 €	10.266,60 €
<b>Otros gastos</b>	2.400,00 €	2.438,40 €	2.479,85 €	2.522,51 €	2.566,65 €
<b>Amortizaciones</b>	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €
<b>Servicios informáticos</b>	3.000,00 €	3.048,00 €	3.099,82 €	3.153,13 €	3.208,31 €
<b>Seguridad social a cargo de la empresa</b>	7.201,92 €	7.624,44 €	7.754,06 €	7.887,43 €	8.025,46 €
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>	- 7.322,85 €	10.297,27 €	10.648,02 €	11.008,93 €	11.382,45 €
<b>Gastos financieros</b>	606,10 €	482,79 €	353,93 €	219,28 €	78,57 €
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	- 7.928,95 €	9.814,47 €	10.294,08 €	10.789,65 €	11.303,87 €
<b>Impuesto de sociedades</b>	- €	471,38 €	2.573,52 €	2.697,41 €	2.825,97 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	- 7.928,95 €	9.343,09 €	7.720,56 €	8.092,23 €	8.477,91 €

Fuente: (Creación propia)

Tabla 11: Flujos de caja en el escenario e) del análisis de viabilidad

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		-7.928,95 €	9.343,09 €	7.720,56 €	8.092,23 €	8.477,91 €
<b>Reembolso del principal (-)</b>		2.742,03 €	2.865,35 €	2.994,20 €	3.128,86 €	3.269,56 €
<b>Amortizaciones (+)</b>		1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €	1.935,13 €
<b>FLUJO DE CAJA</b>	- 9.619,00 €	-8.735,86 €	8.412,88 €	6.661,49 €	6.898,51 €	7.143,47 €

Fuente: (Creación propia)